

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN

ESTRATEGIA DE GERENCIA DE SERVICIOS DE TI EN L'ORÉAL.

FRANCISCO JAVIER OBANDO DE LA CRUZ
DIEGO FERNANDO RAMIREZ SOTELO

BOGOTÁ
JUNIO, 2019

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1 : PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1. ANTECEDENTES	7
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	11
1.3.1. <i>Principal</i>	11
1.3.2. <i>Secundarias</i>	11
1.4. OBJETIVOS	12
1.5. LIMITACIONES Y ALCANCE	12
1.5.1. <i>Limitaciones</i>	12
1.5.2. <i>Alcance</i>	13
1.6. SUPUESTOS	13
1.7. JUSTIFICACIÓN.....	14
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	16
2.1. ITSM – GESTIÓN DE SERVICIOS DE TI	16
2.2. MARCOS.....	18
2.2.1. <i>ITIL versión 3</i>	18
2.2.2. <i>ISO/IEC 20000</i>	21
2.2.3. <i>CMMI</i>	22
CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO	27
3.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	27
3.2. ALCANCE.....	27
3.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.	28
3.4. OBJETO DE ESTUDIO	29
3.4.1. <i>Población</i>	29
3.4.2. <i>Unidad de análisis</i>	29
3.4.3. <i>Fórmula para calcular</i>	29
3.5. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	30
3.5.1. <i>Fuentes de la información</i>	30
3.5.2. <i>Procesamiento y Análisis de información</i>	30
3.5.3. <i>Construcción de la herramienta</i>	30
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA.	32
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	32
4.1.1. <i>Diseño etnográfico</i>	36
4.1.2. <i>Análisis etnográfico deductivo</i>	45
4.1.3. <i>Análisis de los Gaps del servicio de TI</i>	52
4.2 PROPUESTA	57
4.2.1. <i>Hallazgos Iniciales Generales</i>	57
4.2.2. <i>Gestión de la demanda</i>	59
4.2.3. <i>Gestión del catálogo de Servicios</i>	64
4.2.4. <i>Gestión de acuerdos de nivel de servicio</i>	68
4.2.5. <i>Gestión de los proveedores</i>	74
4.2.5. <i>Medición del servicio</i>	78



4.2.6 Plan de implementación	81
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
ANEXOS.....	86
ANEXO 1. ENCUESTA DE SERVICIOS TI EN EL HUB CENTRAL DE L'ORÉAL.	86
ANEXO 2. RESULTADO ENCUESTA DE SERVICIOS DE TI 2017-2	89
ANEXO 3. RESULTADOS COMPARATIVOS DE LA ENCUESTA	103
GLOSARIO	104
BIBLIOGRAFÍA.....	106

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Hub Américas en L'Oréal 2018. Fuente: L'Oréal 2019	8
Figura 2. Estructura Hub central en L'Oréal 2018. Fuente: L'Oréal 2018.	8
Figura 3: Índices de participación en las encuestas por País y División durante los periodos de 2017-2 y 2018-1 Fuente: L'Oréal 2019.	32
Figura 4: Comentarios escritos en la encuesta del servicio General de TI. Fuente: L'Oréal 2019.....	33
Figura 5: Observaciones generales sobre el servicio general TI en Hub central. Fuente: L'Oreal, 2019.	34
Figura 6: Comentarios sobre BI en Hub central. Fuente: L'Oreal 2019.	35
Figura 7: Modelo de gestión de servicios de TI para el Hub central: Elaboración propia.	58
Figura 8: Modelo de gestión de la demanda: Elaboración propia.	61
Figura 9: Modelo de gestión del catálogo de servicios: Elaboración propia.	66
Figura 10: Modelo de gestión de acuerdos de nivel de servicio: Elaboración propia.	70
Figura 11: Modelo de gestión de proveedores: Elaboración propia.	75
Figura 12: <i>Esquema organización de la implementación: Elaboración propia.</i>	83

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	22
Tabla 2	23
Tabla 3	35
Tabla 4	53
Tabla 5	60
Tabla 6	62
Tabla 7	62
Tabla 8	65
Tabla 9	67
Tabla 10	69
Tabla 11	71
Tabla 12	72
Tabla 13	74
Tabla 14	76
Tabla 15	79
Tabla 16	82
Tabla 17	83
Tabla 18	84

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo busca desarrollar un ámbito dentro del mundo empresarial, que corresponde a las tecnologías de la información (TI) y su adecuada implementación dentro de los centros operativos que residen en parte de América Latina en países como Colombia, Perú, Venezuela, Panamá, El Salvador y Guatemala y que conforman Hub Central. Para lo que conviene subrayar que, la fundamentación del proceso investigativo se establece en la estructuración de un modelo de gerencia de servicios TI dentro del Hub Central que pueda ser adaptado de forma integral en relación a las estrategias mundiales empresariales.

El presente proyecto de investigación se desarrolla desde un enfoque de investigación mixto (cuantitativo y cualitativo) que a su vez se complementa con el método deductivo que pretende determinar las características particulares de la población estudiada a través de la aplicación de una encuesta que permite medir el grado de satisfacción del servicio de TI, conocer las opiniones y recomendaciones para efectuar una propuesta final que establezca unas acciones determinadas para mejorar la prestación y calidad de los servicios TI.

Resumiendo lo anterior, el trabajo de investigación está organizado de la siguiente manera: El capítulo 1, inicia con los antecedentes de estructuración en L'ORÉAL para contextualizar el desarrollo de la empresa y enlazarlo con el planteamiento del problema, el cual se desarrolla en el marco de unos objetivos que permiten proyectar el alcance, beneficios o limitaciones del estudio.

Ahora bien, el capítulo 2 es conformado por el marco teórico que aborda el sistema de gestión sugerido a integrar dentro del Hub, a su vez, el capítulo 3 se encarga de detallar los procesos metodológicos como por ejemplo el diseño y método de investigación, el objeto de estudio y las técnicas de recolección de información.

Teniendo como referencia lo anterior, el capítulo 4 desarrolla los resultados y el análisis de los mismos, con el objetivo de contextualizar los espacios desde los cuales se efectuará una propuesta final y su respectivo plan de implementación.

Para finalizar, el capítulo 5 hace alusión a una serie de conclusiones y recomendaciones que permiten reunir los principales hallazgos del trabajo. De manera adicional se encuentran los correspondientes anexos que son los soportes de información que son utilizados a lo largo de la investigación.

Capítulo 1 : PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

Por más de 100 años, L'Oréal internacional ha sido una de las empresas pioneras en la industria cosmética a nivel mundial; debido al desarrollo de un sin número de actividades orientadas a la innovación y desarrollo de nuevos productos, todo lo anterior acompañado de estrategias adquisitivas con participación en cada uno de los cinco continentes de nuevas marcas, lo que ha permitido que en la actualidad la compañía sea líder en ventas de productos cosméticos y de belleza a nivel mundial (Loreal, 2017). Con una casa matriz ubicada en Francia, París; L'Oréal ha tenido que estructurar su esquema organizacional y de operaciones en cada continente, compuesto de la siguiente manera: primero existe un líder global en cada una de las áreas organizacionales (Finanzas, Cadena de suministro, Operaciones, Mercadeo, etc.) a los cuales les reportan un líder por cada continente y ellos a su vez, reciben reporte de un líder por cada país que conforma el continente o la zona (Loreal, 2017).

En el modelo organizacional no estaba incluido el área de TI (Tecnologías de Información); sin embargo, desde el 2017, la multinacional consciente del crecimiento de la organización y de la importancia de las nuevas tecnologías de la información decide incluir en su esquema organizacional a las diferentes áreas de TI de la organización a nivel mundial; las cuales en el 2017 trabajaban de forma independiente en cada país. La multinacional decidió implementar un responsable que reporte al CEO de L'Oréal, lo cual generó un cambio en TI, dado que para el 2017 se tenían equipos de trabajos independientes en cada país. Por lo tanto, se crearon Hubs de servicios regionales, en el caso de Américas se crearon los Hub de EEUU, México, Brasil, así como el Hub Central (Colombia, Perú, Venezuela, Panamá, El Salvador y Guatemala), Hub Sur (Argentina, Chile, Uruguay) con un CIO responsable por cada país, los cuales reportan a un CIO de zona regional (Américas, Europa, Asia, Oceanía, África), quien a su vez reporta al CIO global; cuyo objetivo fue la retroalimentación de las estructuras organizacionales a nivel informativo del continente americano, teniendo como base la matriz mundial de L'Oréal.

Los centros de servicio han tenido diversos retos entorno al soporte y el mantenimiento de los sistemas de información, ya que en el cambio estructural no existía un modelo estandarizado para la prestación de servicios unificado. Para el presente documento se tomará como caso de estudio el Hub central que pertenece a la región de Américas.

Americas 2018 New Organization

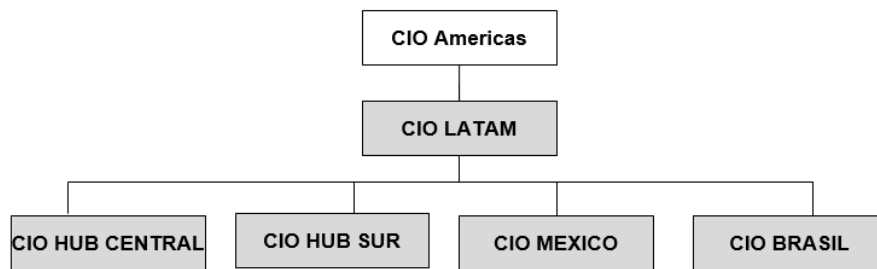


Figura 1. Estructura Hub Américas en L'Oréal 2018. Fuente: L'Oréal 2019

A partir de la estructuración anteriormente mencionada (ver figura 1) en el Hub central de L'Oréal se establecieron cinco pilares de servicios claves basados en las necesidades de los países, para los cuales se pretende prestar servicios de TI; por tal razón se crean los roles de BRM por sus siglas en inglés (Business Relation Manager) que son las personas encargadas de liderar cada una de estas áreas dentro del equipo de TI. La estructura organizacional del central Hub se describe de la siguiente forma (ver figura 2):

Central Hub 2018 New Organization

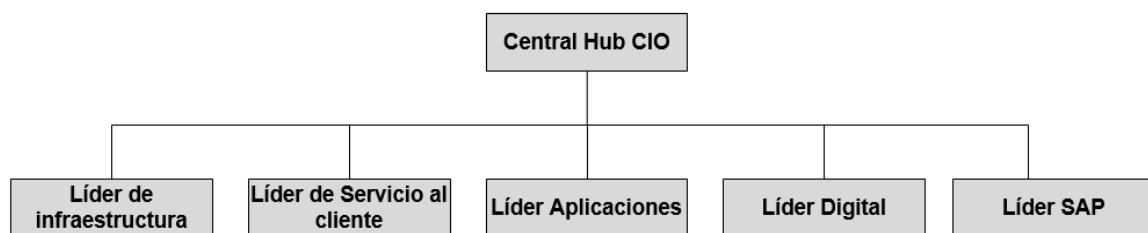


Figura 2. Estructura Hub central en L'Oréal 2018. Fuente: L'Oréal 2018.

El cambio de esta nueva estructura (ver figura 2) inicia en el año 2017 mediante un proyecto de centralización de servicios llamado por sus siglas en inglés RISE (Reinforce Improve Strengthen Empower), el cual pretendía cambiar la antigua estructura de TI mediante el establecimiento de pilares de servicios que soportaran a los nuevos Hubs. Para el inicio de dicho proyecto solo se tenía información relacionada a los nuevos roles que ocuparían los gerentes de TI y la redistribución de sus equipos, por lo tanto, solo se estableció un gobierno de TI, pero no un esquema de gobernanza sobre los nuevos centros de servicios. El proyecto

siguió su curso y se reacomodaron los equipos según las nuevas estructuras, lo que generó el primer reto: aunque se tenían servicios similares, cada uno de los países poseen un modelo de negocio diferente, por lo cual la gestión inicial fue caótica y demorada. La estrategia corporativa de TI en el proceso de cambio no contempló aspectos claves como la gestión de los servicios una vez se finalizará el proyecto. Entendiendo lo anterior, se logra identificar que tampoco se contempló el manejo de requerimientos, problemas, alteraciones y medidas, ocasionando la pérdida de control y baja calidad en el servicio ofrecido por el Hub central de L'Oreal.

Un ejemplo evidente de la problemática era que los usuarios cuando requerían alguna asistencia en torno a ERP-SAP, por sus siglas en inglés (Enterprise Resource Planning), acudían al anterior responsable del servicio y no a la nueva área encargada de la administración de ERP-SAP (Sistema de Aplicación y Productos), puesto que no existe una mesa de ayuda que centralice los requerimientos de la operación del servicio de TI. Otro caso que se evidencia son las migraciones entorno a las configuraciones de equipos de infraestructura; donde se presentan indisponibilidades del servicio, dejando en evidencia la necesidad de implementar procesos relacionados a la gestión del cambio, que permitan garantizar la cobertura de los servicios.

Se entiende que parte del éxito es lograr un cambio cultural en la compañía, a partir de un liderazgo de servicio y gestión, los cuales pueden ser mejorados a partir del uso de marcos de referencia adecuados, implementando lo que realmente se necesita, por ejemplo, la estructuración integral de TI en la gestión de servicios y su retroalimentación con los objetivos establecidos por la empresa. “El objetivo de cada marco de Gestión de Servicios de TI es asegurar que los procesos adecuados, las personas y la tecnología están en su lugar para que la organización pueda cumplir con sus objetivos de negocio” (Rouse, 2016)

Las organizaciones ya no consideran suficiente ir por la mejor tecnología orientada a procesos vinculados con el desarrollo de mercancía, en su organigrama también debe considerarse la calidad de los servicios brindados (Berry, 2003). Por ende, la importancia de la gestión de servicios de Tecnologías de la Información (ITSM, del inglés *Information Technology Service Management*), centrada en la perspectiva del cliente como centro dentro de la organización (Mesquida, Mas, & Amengual, 2009). La Gestión de Servicios de TI en términos generales refiere a una visión estratégica para el diseño, el traspaso, el manejo y el perfeccionamiento de la manera como TI se implementa dentro de una organización (Rouse, 2016). Permitiendo tener

una ventaja competitiva, así como una alta valorización dentro y fuera de la compañía; sumado a un cambio de transformación cultural empresarial orientado al servicio, permitiendo que todos estén enfocados en la excelencia en el servicio, dejando como base fundamental de su proceso la mejora constante.

De los estándares más usados en la actualidad para apoyar ITSM es ITIL, por sus siglas en inglés (Information Technology Infrastructure Library) e ISO/IEC (International Organization for Standardization/ International Electrotechnical Commission) 20000. ITIL versión 3 defiende que los servicios de TI coordinen con la organización desde sus necesidades, apoyando sus procesos centrales al proporcionar orientación a organizaciones e individuos con respecto al uso de TI como un instrumento que facilita la transformación y el crecimiento del mismo (Intelligent Training, 2017).

Por su parte la norma ISO/IEC 20000 implementa una mirada exhaustiva de la gestión de servicios en TI definiendo un conjunto de procesos suficientes para ofrecer un servicio integral. Partiendo desde procesos que se relacionan con la gestión de la configuración del cambio, hasta los que recogen la gestión de incidentes y problemas. Esta norma adquiere un enfoque de proceso para el establecimiento, la implementación, operación, monitorización, revisión, mantenimiento, y perfeccionamiento del sistema de gestión de servicios de TI (Meabe, 2014).

A partir de la aparición de ITIL y la norma ISO/IEC 20000 se puede disponer de estándares de calidad óptimos para la gestión de servicios, los cuales proporcionan un modelo de procesos referencial. Sin embargo, para las organizaciones que proveen servicios TI, resulta muy importante tener modelos de evaluación y mejora que les permitan conocer el nivel de desarrollo de estos procesos. (Mesquida, Mas, & Amengual, 2009).

1.2. Planteamiento del problema

Entendiendo la nueva estrategia corporativa de TI en relación a la prestación de servicios mediante Hub's, se realizó la distribución de los centros de servicios del siguiente modo: Hub del sur que da servicio a los países de (Argentina, Chile, Uruguay), el Hub central se compone de (Colombia, Perú, Panamá, Venezuela, El Salvador y Guatemala) y el Hub del Norte que contempla México, en el caso de Brasil se definió un solo Hub para la prestación de servicios del país. Esta estructura generó nuevos retos en cada uno de los directores de TI, ya que cada país tiene una estructura de servicio independiente y con sus propias metodologías para la prestación de servicios; en el caso específico del Hub central, se observa al interior de la organización, que no se cuenta con un estándar para la prestación de servicios de TI, lo que ha generado una pérdida de control en estos, baja calidad y poca visibilidad de los resultados en los altos niveles de la organización.

1.3. Preguntas de investigación

1.3.1. Principal

¿Cómo estructurar un modelo de gerencia de servicios TI a la medida del Hub Central de L'Oréal que se alinee a la estrategia de TI?

1.3.2. Secundarias

- ¿Cuál sería el marco de referencia adecuado para estructurar una estrategia de gerencia de servicios en el Hub Central de L'Oréal, partiendo del diagnóstico detallado realizado en los servicios TI implementados en la actualidad?
- ¿Qué cambios en el modelo de gestión de servicios de TI debería adoptar el Hub central?
- ¿Cuáles serían los principales indicadores para la medición de los servicios de TI en el Hub central de L'Oréal?
- ¿Cuál sería el plan de implementación para asegurar el uso y apropiación de los cambios propuestos en el modelo de gestión TI?

1.4. Objetivos

- Realizar un análisis del modelo de gerencia de servicios que tiene L'Oréal en el Hub Central a través de un diseño etnográfico con la información recolectada en los países que lo conforman (Colombia, Perú, Panamá, El Salvador, Guatemala y Venezuela) confrontando los periodos 2017-2 vs 2018-1.
- Conforme con el diagnóstico proponer la selección del marco de referencia de gestión de TI aplicable a la organización.
- Identificar las principales brechas mediante el análisis general del estado actual y el estado deseado según el marco de referencia seleccionado a través de un diagnóstico detallado, el cual permita monitorear la actualidad de las implementaciones en su estructura TI.
- Establecer un modelo de gerencia de servicios que este alineado a la nueva estructura del Hub Central de L'Oréal.
- Proponer el plan de implementación para asegurar el uso y apropiación de los cambios propuestos en el modelo de gestión TI

1.5. Limitaciones y alcance

1.5.1. Limitaciones.

Entendiendo el estudio para la problemática planteada se definen las siguientes limitaciones:

Tiempo.

- Se establece como una limitante debido al tiempo necesario para el diseño e implementación del modelo de servicios.

Geográfica.

- Para el desarrollo del entregable se cuenta con el apoyo del líder de la mesa de ayuda del Hub central, sin embargo, se establece como una limitante dado que la persona se encuentra geográficamente en Perú, lo que puede dificultar el avance de las actividades

planeadas, por consiguiente, el equipo de trabajo se debe ajustar a la disponibilidad de tiempo de esta persona.

Delimitación contextual

- Se aclara que el plan de implementación es propuesto como parte del trabajo de grado, sin embargo, no se desarrollada, dado que es decisión de la organización
- El presente trabajo se realizó sobre la versión de ITIL V3, dado que inicio en el año 2017 y la versión de ITIL 4 se encontraba apenas en publicaciones iniciales y revisiones parciales para el año 2018.

1.5.2. Alcance

A partir del problema presentado en L'Oréal en relación con los cambios de la estructura organizacional en TI y la forma en la cual esta ha impactado en la prestación de servicios. La estructuración de servicios partir de un enfoque descriptivo permitirá control, medición y seguimiento, así como el mejoramiento continuo de cada uno de los servicios que componen el portafolio, garantizando con esto el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos para el Hub de TI central.

El caso de estudio se realizará en la filial de L'Oréal Colombia, donde se encuentran centralizados los servicios de tecnología del Hub central (Panamá, Colombia, Perú, Venezuela, Guatemala y El Salvador), por lo tanto, los marcos de referencia de los servicios y el modelo diseñado debe ser aplicable a los países que los conforman. El entregable no contempla otras filiales de L'Oréal en el continente americano, así como la implementación del modelo diseñado.

1.6. Supuestos

En el siguiente trabajo se establecieron los siguientes supuestos de investigación:

- A partir de la puesta en marcha de la estructura de gerencia de servicios, se puede establecer la mejora en cada uno de los servicios de TI en el Hub central de L'Oréal.

- El uso de los marcos de referencia permitirá crear un modelo de servicios adecuado para el esquema organizacional y cultural de L'Oréal.

1.7. Justificación

En relación con los aspectos importantes que argumenta el desarrollo del presente documento, se encuentran los beneficios generados al central Hub de L'Oréal a partir del estudio de la problemática enunciada entre los que se describen los siguientes:

Estandarización de los servicios:

La estructura de gerencia de servicios define con claridad el modelo de trabajo, el cual permite conocer la composición del mismo, permitiendo delimitar el alcance de los servicios ofrecidos, así como de la generación de indicadores gestión y de los acuerdos de niveles de servicio; beneficiando al negocio, ya que se puede establecer con claridad los tiempos de respuesta en la atención de sus necesidades. En relación con el equipo de TI, los beneficios se ven reflejados en la visibilidad de los requerimientos y demandas realizadas por los usuarios, así como de la centralización de conocimiento entorno a la resolución de los problemas presentados con los servicios ofertados.

Mejoras tecnológicas:

Al establecer el modelo de servicios, se permitirá realizar un análisis de las capacidades entorno a las herramientas tecnológicas, para encontrar puntos de mejora con respecto a la adquisición de tecnologías (software o hardware) que logren soportar la estructura de servicios, con esto se beneficia el área de TI permitiendo actualizar sus tecnologías orientadas al servicio.

Mejora en los tiempos de respuesta:

Al diseñar y divulgar el modelo de servicios, se aspira crear un beneficio al negocio, ya que, al tener una medición permanente de la resolución de los incidentes, se pueden implementar mejoras continuas con el fin de disminuir los tiempos de atención, garantizando de esta manera la operación del negocio en los procesos críticos.



Mejora de la imagen Corporativa:

Al crear un modelo de servicios, el TI Central Hub podrá mejorar su imagen corporativa de cara al cliente interno de la organización. Al fomentar el modelo de servicios se beneficia al área, proyectando una imagen organizada y moderna más orientada al usuario final, permitiendo un mayor nivel satisfacción de los usuarios.

Al enumerar cada uno de estos beneficios, se justifica la realización del caso de estudio descriptivo donde se entregará el modelo de gestión de servicios de TI necesario para el correcto funcionamiento del Hub central de L'Oréal.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se presentan las definiciones que sustentan la base teórica en la gerencia de servicios de TI y los marcos de referencia que la apoyan.

Partiendo que para Berry (2003)

“un buen servicio significa echar a andar por un camino de mejoramiento integrado y holístico que nunca termina, una travesía con una misión inalterable de altos propósitos, con sólidos valores inamovibles y la fe en la capacidad de los seres humanos para alcanzar el nivel de la excelencia.” (p. 4).

El servicio requiere una continua mejoría para lograr mantenerse alineado a la estrategia corporativa y generar valor. De ahí que para Flores Ripoll la mejora continua, si se quiere, es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio (2010). Por lo cual ahora se genera una fuerte inversión en las organizaciones frente a las TIC con el fin de promover una imagen vanguardista dentro del mundo mercantil, no obstante “(...) los casos de la vida diaria muestran ejemplos como: fracasos en la implantación de soluciones TIC, tecnología inadecuada u obsoleta, procesos incompletos, falta de visión, presupuestos excedidos, etc.” (Echeverry, Trujillo, & Iglesias, 2009, pág. 185).

2.1. ITSM – Gestión de Servicios de TI

Según René Romo, director de Synergistics (2014), en las organizaciones es posible encontrar objetivos claros en la gerencia informática, los cuales son centralizados en la sobrevivencia de su área dentro de la empresa; es decir, dando a conocer la importancia de su trabajo, además de generar estrategias adecuadas para que la empresa esté siempre posicionada en los mercados actuales “Para alcanzar esa meta, la gestión de servicios TI cumple un rol fundamental en la alineación de los recursos tecnológicos con los propósitos finales de la organización”. (párr. 2)

Por ende, “(...) la Gestión de Servicios de TI es un término general que describe un enfoque estratégico para el diseño, la entrega, la gestión y la mejora de la forma en que la tecnología de la información (TI) se utiliza dentro de una organización”. (Rouse, 2016). Por lo cual la Gestión de Servicios de TI se está convirtiendo en un factor decisivo para el éxito o fracaso del negocio

en multitud de organizaciones como una causa del aumento de los costes diarios en pérdidas de productividad, de oportunidades y de clientes, así como del aumento de los costes de servicios, esto último se debe a una Gestión de Servicios de TI inadecuada o que no funciona todo lo bien que sería deseable. (Arcilla, y otros, 2007, pág. 7)

Así mismo afirma Mesquida, Mas, & Amengual (2009) que las organizaciones enfocadas en los servicios TI necesitan de una gestión de servicios adecuada para satisfacer al cliente, por ende, es importante apostar más allá de la tecnología, siendo fundamental abordar el campo del cliente desde la perspectiva en la que se atiende, dando paso a la ITSM por sus siglas en inglés (Information Technology Service Management), proceso centrado en el aporte del cliente y su importancia en el mundo comercial (págs. 77-78).

Entendido esto, dentro de la gestión de las TI es de vital importancia el reconocimiento de estructuras que limiten opciones dentro del campo informativo, evitando cubrir las verdaderas necesidades del cliente con una solución leve y sin la proyección suficiente para solventarlas, si estas estrategias no se dirigen a estas perspectivas, podrían surgir aplicaciones dispares sin la utilidad adecuada de los problemas reportados (García, 2010, pág. 95).

Identificar las necesidades de aplicaciones de TI a menudo tienen dos objetivos conflictivos: creatividad y disciplina. La creatividad trata de identificar modos diferentes y más efectivos para desarrollar valor para la organización mediante las TI. Significa identificar aplicaciones que soporten los objetivos estratégicos de negocio y faciliten sus experimentos. La disciplina trata de la integridad de la arquitectura, asegurando que las aplicaciones no se realicen fuera de los principios en los que se basa la arquitectura (García, 2010).

Otro factor importante son los procesos relacionados con la toma de decisiones estratégicas de TI a partir del ámbito empresarial en la gestión de proyectos, servicios, espacios e innovación; los cuales se consideran eficaces y eficientes solo si estos implementen tecnologías para ser monitoreados con relación a los objetivos establecidos por y para el negocio; los procesos se pueden regular con la construcción de Cuadros de Mando Integrales (CMI), conocido en inglés como Balanced Scorecard (BSC) y la evaluación de la organización de las estrategias prestadas en el manejo de TI, así como los pasos para ejecutarlos integralmente (Carrillo Verdún, 2011). En este sentido, surgen marcos de gerencia que apoyan la gestión de servicios de TI y los niveles de madurez de los procesos.

2.2. Marcos

Desde la aparición de ITIL versión 3 e ISO/IEC 20000 ya se dispone de estándares de calidad específicos para la gestión de servicios, que proporcionan un modelo de procesos de referencia de gestión de servicios. Sin embargo, para las organizaciones proveedoras de servicios de Tecnologías de la Información resulta, además, muy importante disponer de modelos de evaluación y mejora que les permitan conocer el nivel de madurez de sus procesos de gestión de servicios (Mesquida, Mas, & Amengual, 2009, pág. 78).

2.2.1. ITIL versión 3

Information Technology Infrastructure Library (ITI), es el conjunto de conceptos y mejores prácticas para la administración de servicios de TI (ITSM) para el desarrollo y las operaciones de TI establecido por la Oficina de Comercio del Gobierno del Reino Unido (OGC) (Periñán & Villegas, 2011, pág. 44).

Tal y como se menciona AXELOS (2017), “las mejores prácticas de ITIL versión 3 se detallan actualmente en las siguientes publicaciones principales: ITIL Estrategia del servicio, ITIL Diseño del servicio, ITIL Transición del servicio, ITIL Operación del servicio e ITIL Mejora continua del servicio”.

El grado de preocupación actual alrededor de la implementación de estrategias integrales que gestionen óptimamente TI, han provocado que ITIL haya reaparecido como el marco más promovido y aceptado a nivel internacional, siendo implementado por grandes empresas como IBM, Microsoft, SUN, HP, entre otras; como base para sus soluciones dentro de la Gestión de Servicios. Aunque estas empresas han desarrollado sus propias metodologías de servicios basadas en ITIL, los criterios de implantación seguidos por cada una de ellas, al no estar establecidos explícitamente en ITIL, han sido guiados en cada caso por intereses o experiencias empresariales. A pesar del gran reto planteado, se ha dedicado poco esfuerzo de investigación en la línea de sistematizar los criterios de implantación de los procesos de Gestión de Servicios de TI (Arcilla, y otros, 2007). Teniendo en cuenta lo anterior, los volúmenes de ITIL versión 3 se describen de la siguiente manera:

1. Estrategia de Servicios (SE)

El primer volumen de ITIL, se encarga de diseñar el plan de acción que permite desarrollar una estrategia en la organización en cuanto a las Tecnologías de la Información. Desarrolla varias áreas, entre ellas se incluyen las siguientes: estrategia general, competitividad y posicionamiento de mercado, tipos de proveedores de servicio, gestión del servicio como un factor estratégico, diseño organizacional y estratégico, procesos y actividades clave, gestión financiera, dossier de servicios, gestión de la demanda, y responsabilidades y responsabilidades clave en la estrategia de servicios (Ríos Huércano, 2013, pág. 6).

La estrategia del servicio tiene la responsabilidad junto con los gerentes de sistemas, del negocio y de TI, de generar medidas actuales y futuras que sean tanto efectivas como eficientes para la organización, que abarcan desde las decisiones sobre el gasto en la inversión tecnológica que contribuyen a alcanzar los objetivos y metas del negocio hasta aquellas decisiones que son parte del bienestar y crecimiento, representadas en las utilidades de la empresa.

Por ende, es de importancia generar estudios e investigar la estrategia del servicio, con el fin de generar los mejores resultados, colocando a prueba todas las necesidades estratégicas que requiere el negocio alineadas con las necesidades del servicio, buscando encontrar en mayor medida la solución más apropiada frente a los costos de inversión, la viabilidad de la implementación, la garantía, la funcionalidad y el valor agregado (Orozco & Valencia, 2008).

2. Diseño de servicios (SD)

En este volumen se desarrollan los conceptos relativos al diseño de Servicios TI, como diseño de arquitecturas, procesos, políticas y documentación. Así mismo, se vincula con la Gestión de niveles de servicio, diseño para gestión de capacidad, continuidad en los servicios TI, gestión de proveedores, y responsabilidades clave en diseño de servicios” (Ríos Huércano, 2013, pág. 6).

El principal propósito de la etapa de diseño del servicio en el ciclo de vida es diseñar un conjunto de servicios que van a ser introducidos en el ambiente de producción. Es importante tener una aproximación holística de todos los aspectos de diseño que son adoptados, específicamente cuando se cambian o modifican alguno de los elementos individuales del diseño, afectando los demás aspectos. (Orozco & Valencia, 2008, pág. 61)

3. Operación del servicio

El volumen de operación del servicio tiene como propósito coordinar y llevar a cabo las actividades, creando los procesos requeridos para entregar y gestionar servicios en los niveles acordados con los usuarios del negocio y clientes. Es también responsable de la gestión futura de tecnología que es usada para entregar y soportar los servicios (Orozco & Valencia, 2008, pág. 134).

Las operaciones de servicios según Ríos Huércano (2013), permiten exponer las prácticas adecuadas para ofrecer un nivel de servicio de la empresa que sea acorde a las necesidades del cliente, estableciendo el ANS (Service Level Agreement o Acuerdo De Nivel De Servicio) que incluye los objetivos de productividad, gestión de eventos e incidentes, servicios de help desk, además de las responsabilidades y funciones al personal encargado de estos procesos.

4. Continual Service Improvement - Mejora Continua de Servicios (CSI)

En el cuarto volumen, se explica la necesidad de la mejora continua como fuente de desarrollo y crecimiento en el nivel de servicio de TI, de manera interna pero también en referencia al cliente. De acuerdo con este concepto, las entidades han de estar en constante análisis de sus procesos de negocio, poniendo en marcha acciones correctivas una vez sean detectadas las necesidades en relación a las TI, de esa manera podrán mantener unos objetivos, la estrategia, la competitividad, la gestión de la estructura y la conformación de las organizaciones que dispongan de infraestructura TI. De esta manera, se trata de estar al tanto de los cambios que se producen en el mercado como de las nuevas necesidades cuanto a las TI (Ríos Huércano, 2013).

5. Transición de Servicios (ST)

Por último, se establece el volumen que define los temas relacionados a la transición de servicios, es decir, los cambios que se han de producir en la prestación de servicios comunes (del trabajo diario) en las empresas. Aspectos tales como la gestión de la configuración y servicio de activos, la planificación de la transición y de apoyo, gestión y despliegue de los Servicios TI, Gestión del Cambio, Gestión del Conocimiento, y finalmente, las responsabilidades y las funciones de las personas que participen en el Cambio o Transición de Servicios (Ríos Huércano, 2013).

Adicionalmente, se puede decir que el aporte hecho por (Orozco & Valencia, 2008), establece que la transición del servicio satisface un conjunto de propósitos para cubrir de manera exitosa toda la gestión de los servicios en los negocios, que consiste en: planear y gestionar la capacidad de los recursos requeridos, construyendo, probando y desplegando una liberación en el ambiente de producción y estableciendo que el servicio queda especificado en los requerimientos de los clientes y de los stakeholders.

2.2.2. ISO/IEC 20000

La ISO/IEC 20000 es totalmente compatible con ITIL (IT Infrastructure Library) o guía de mejores prácticas para el proceso de GSTI (Gestión de servicios de tecnologías de información). La diferencia es que ITIL no es medible y puede ser implantado de muchas maneras, mientras que en la ISO/IEC 20000 las organizaciones deben ser auditadas y medidas frente a un conjunto establecido de requisitos (Periñán & Villegas, 2011, pág. 45). La aparición de la serie ISO/IEC 20000, ha dispuesto el primer sistema de gestión en servicio de TI certificable bajo una norma mundialmente reconocida. Hasta su aparición, las organizaciones podían optar por aplicar el conjunto de mejoras prácticas dictadas por ITIL o certificar su gestión contra el estándar local británico BS 15000 (Periñán & Villegas, 2011).

La norma ISO/IEC 20000, se basa en un enfoque de procesos integrados para proveer servicios efectivos que satisfagan los requisitos de negocio de los clientes. La implementación de los procesos de gestión de servicios permite a la organización obtener un control permanente de sus actividades, un aumento de la eficiencia e incorporar a la cultura de la empresa la mejora continua en todos los ámbitos (Jiménez, 2010). Esta norma se compone de dos partes:

ISO/IEC 20000-1:2005 Tecnología de la Información – Gestión de Servicios- Parte1: Especificaciones, que determinan los requisitos del sistema de gestión de servicios TI de una organización y puede utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones para certificación o con fines contractuales.” (Grijalvo, Rosa, & Prida, 2009, pág. 964).

ISO/IEC 20000-2:2005 (...) Código de Buenas Prácticas, que proporciona recomendaciones sobre las mejores prácticas para la gestión de los servicios de TI y se recomienda como guía para aquellas organizaciones, cuya alta dirección desee ir más allá de los requisitos de la norma. (Grijalvo, Rosa, & Prida, 2009).

2.2.3. CMMI

Entre los modelos de madurez de procesos más conocidos y usados, se encuentra el modelo CMMI del SEI (Software Engineering Institute) y el estándar internacional ISO/IEC 15504, los cuales han sufrido cambios para contemplar los aspectos relacionados con la gestión de servicios. Así, el modelo CMMI ha ampliado su modelo de referencia incorporando las áreas específicas de gestión de servicios, mientras que la norma ISO/IEC 15504 se encuentra en proceso de actualización con el objetivo de alinearse con el estándar de gestión de servicios ISO/IEC 20000 (Mesquida, Mas, & Amengual, 2009).

Los Modelos de Madurez de Capacidad (CMM), se concentran en la mejora de los procesos de una organización y contienen los elementos esenciales de eficacia de los procesos en una o más disciplinas para describir un camino de mejora evolutivo, que permita transitar de procesos inmaduros a procesos disciplinados de mejor calidad. CMMI proporciona una guía para desarrollar y evaluar los procesos, además ayuda a valorar la madurez de la organización o la capacidad de un área de procesos, establece prioridades de mejora e implementa las mismas (Chrissis, Konrad, & Shrum, 2009, pág. 644).

Tabla 1

Áreas de Proceso (PA) del modelo CMMI-SVC V1.2.

Categoría	Área de proceso (PA)
<i>Gestión de proceso</i>	<i>OID - Innovación Organizacional y Despliegue.</i> <i>OPD - Definición del Proceso Organizacional.</i> <i>OPF - Enfoque del Proceso Organizacional.</i> <i>OPP - Desempeño del Proceso Organizacional.</i> <i>OT - Entrenamiento Organizacional.</i>
<i>Soporte</i>	<i>CAR - Análisis y Resolución Causal.</i> <i>CM - Gestión de la Configuración.</i> <i>DAR - Análisis y Resolución de Decisiones.</i> <i>MA - Medición y Análisis.</i> <i>PPQA - Aseguramiento de la Calidad del Proceso y del Producto.</i>
	<i>CAM - Gestión de Capacidad y Disponibilidad.</i> <i>IPM - Gestión Integrada de Proyectos.</i> <i>PMC - Monitoreo y Control de Proyectos.</i> <i>PP - Planificación de Proyectos.</i>

<i>Gestión de proyectos</i>	<i>QPM - Gestión Cuantitativa de Proyectos.</i> <i>REQM - Gestión de Requerimientos.</i> <i>RSKM - Gestión de Riesgos.</i> <i>SAM - Gestión de Acuerdos de Proveedores.</i> <i>SCON - Continuidad del Servicio.</i>
<i>Establecimiento y Entrega de Servicios</i>	<i>IRP - Resolución y Prevención de Incidentes.</i> <i>SD - Prestación de Servicios.</i> <i>SSD - Desarrollo del sistema de servicio.</i> <i>SST - Transición del sistema de servicio.</i> <i>STSM - Gestión estratégica del servicio.</i>

Nota. Recuperado de Revista Española de Innovación, Calidad e Ingeniería del Software, Vol.5, No. 2, 2009.

La constelación orientada a servicios, CMMI-SVC V1.2 (ver Tabla 1) y V1.3 (ver Tabla 2) contiene 24 áreas de proceso, 16 son compartidas por las tres constelaciones y forman lo que se conoce como el CMMI Foundation Model (CMF). Siete son específicas de gestión de servicios. El área de proceso restante, Supplier Agreement Management (SAM), es compartida con CMMI-DEV (Mesquida, Mas, & Amengual, 2009, pág. 83). Las áreas de proceso de Nivel uno y tres son las siguientes: Planificación de Proyecto (PP), Seguimiento y Control de Proyectos (PMC), Desarrollo de Equipos Integrado (IT), Gestión de Riesgos (RSKM), Desarrollo de Requisitos (RD), Gestión de Requisitos (RM), Solución Técnica (TS), Integración del Producto (SI), Verificación (VER), Validación (VAL), Medición y Análisis (MA), Gestión de la Configuración (CM), Aseguramiento de Calidad de Proceso y Producto (PPQA) (Chavarría, Oré, & Pastor, 2016, pág. 55)

Tabla 2

Conjunto de áreas de proceso CMMI-SVC V1.3

Áreas de proceso (por orden alfabético de su acrónimo en inglés)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Capacidad y Disponibilidad (CAM) • Análisis Causal y Resolución (CAR) • Gestión de Configuración (CM) • Análisis de Decisiones y Resolución (DAR) • Resolución y Prevención de Incidencias (IRP) • Gestión Integrada de Trabajos (IWM) • Medición y Análisis (MA) • Definición Organizativa de Procesos (OPD)
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque Organizativo en Procesos (OPF) • Gestión del Rendimiento Organizativo (OPM) • Rendimiento Organizativo de Procesos (OPP) • Capacitación Organizativa (OT) • Aseguramiento de Calidad de Procesos y Productos (PPQA) • Gestión Cuantitativa de Trabajos (QWM) • Gestión de Requisitos (REQM) • Gestión de Riesgos (RSKM) • Gestión de Acuerdos de Suministro (SAM) • Continuidad del Servicio (SCON) • Prestación de Servicios (SD) • Desarrollo del Sistema de Servicio (SSD) • Transición del Sistema de Servicio (SST) • Gestión Estratégica de Servicios (STSM) • Monitorización y Control de Trabajos (WMC) • Planificación de Trabajos (WP)
--	---

Nota. Recuperado de CMMI para Servicios, Versión 1.3 CMMI® para Servicios, 2013.

El modelo CMMI-SVC V1.3 es una colección de buenas prácticas de servicios procedentes del gobierno y la industria que se ha generado a partir de la arquitectura, el Marco1 CMMI V1.3. CMMI-SVC está basado en las Bases del Modelo CMMI o CMF (componentes de modelo comunes a todos los modelos y constelaciones CMMI2) e incorpora el trabajo que realizaron organizaciones de servicios para adaptar CMMI a su uso en el sector de servicios (CMMI, 2013, pág. 6).

Niveles de Madurez

Los cinco niveles de madurez, siendo cada uno de los cuales una capa de la base para la continua mejora de procesos, se designan utilizando números de 1 al 5 (CMMI, 2013):

1. Inicial.
2. Gestionado.
3. Definido.

4. Gestionado cuantitativamente.
5. En optimización.

Nivel de madurez 1: Inicial

En el nivel de madurez 1, los procesos son normalmente inestables, ya que no proporciona un espacio adecuado para solventar procesos. El éxito de este nivel depende del personal de la organización para dale equilibrio a la estructura; no obstante, son capaces de generar productos y servicios que funcionan, pero se quedan sin tiempo en su calendario. No obstante, algunas organizaciones en este punto se comprometen demasiado en la cobertura de servicios, sofocando sus operaciones o abandonan estos procesos en tiempos de crisis, puesto que no pueden volver a igualar éxitos conseguidos (Chrissis, Konrad, & Shrum, 2009, pág. 47).

No existe una planificación en el desarrollo y mantenimiento de software. El desarrollo de los proyectos se basa en esfuerzo personal lo cual a menudo ocasiona retrasos en los tiempos de entrega, sobre costos de las actividades y por consiguiente el fracaso del proyecto. El resultado de los proyectos es impredecible. (Nakama Arakaki, 2009)

Nivel de madurez 2: Gestionado

En el nivel de madurez 2, los proyectos de la organización han asegurado que los procesos se planifiquen y realicen de acuerdo a políticas; los proyectos emplean personal con habilidad que dispone de recursos adecuados para producir resultados controlados; involucran a las partes interesadas relevantes; se monitorizan, controlan y revisan; además se evalúan en cuanto a su adherencia a sus descripciones de proceso. La disciplina de proceso reflejada por el nivel de madurez 2 ayuda a asegurar que las prácticas existentes se mantienen durante tiempos de estrés. Cuando estas prácticas están en su lugar, los proyectos se realizan y gestionan de acuerdo a sus planes documentados (Chrissis, Konrad, & Shrum, 2009)

Este nivel se caracteriza porque los proyectos son gestionados y controlados durante su desarrollo. Los resultados de éxito de proyectos anteriores se pueden repetir, ya que se realiza un seguimiento de la calidad de los proyectos utilizando prácticas institucionalizadas y métricas básicas (Nakama Arakaki, 2009, pág. 47)

Nivel de madurez 3: Definido

En el nivel de madurez 3, los procesos son bien caracterizados y comprendidos, se describen en estándares, procedimientos, herramientas y métodos. El conjunto de procesos estándar de la organización, que es la base del nivel de madurez 3, se establece y mejora a lo largo del tiempo. Estos procesos estándar se usan para establecer la consistencia en toda la organización. Los proyectos establecen sus procesos definidos adaptando el conjunto de procesos estándar de la organización de acuerdo a las guías de adaptación (consultar el glosario para una definición de “conjunto de procesos estándar de la organización”) (Chrissis, Konrad, & Shrum, 2009).

Este nivel se caracteriza porque los procesos están claramente definidos y documentados, no solamente para un proyecto sino para toda la organización. Se cuenta con procedimientos y métricas de un nivel más avanzado (Nakama Arakaki, 2009, pág. 47)

Nivel de madurez 4: Gestionado cuantitativamente

En el nivel de madurez 4, la organización y los proyectos establecen objetivos cuantitativos en cuanto al rendimiento de calidad y del proceso, utilizados como criterios en la gestión de los procesos. Los objetivos cuantitativos se basan en las necesidades del cliente, usuarios finales, organización e implementadores del proceso. El rendimiento de calidad y del proceso se comprende en términos estadísticos y se gestiona durante la vida de los procesos [SEI 2001]. (Chrissis, Konrad, & Shrum, 2009, pág. 48)

Este nivel se caracteriza por poseer objetivos medibles, cuantificables y pronosticados. La gestión de los proyectos se basa en modelos estadísticos (Nakama Arakaki, 2009, pág. 48)

Nivel de madurez 5: En optimización

El nivel de madurez 5 se centra en mejorar continuamente el rendimiento de procesos mediante mejoras incrementales e innovadoras de proceso y tecnológicas. Los objetivos cuantitativos de mejora de procesos para una organización se establecen, se revisan continuamente para reflejar el cambio a los objetivos del negocio, y se utilizan como criterios para gestionar la mejora de procesos.” Chrissis, Konrad, & Shrum, 2009, p. 55) “Este nivel se caracteriza por estar orientado a la mejora continua de los procesos de la organización. Se hace uso intensivo de las métricas y se gestiona el proceso de innovación.” (Nakama Arakaki, 2009)

CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Diseño de investigación

A partir del problema descrito en el presente caso de estudio, se establece que el método de análisis base con el cual se desarrollará el trabajo para este tema será el método cuantitativo y cualitativo, ya que se busca identificar la mayor cantidad de información de la población a la cual presta servicios y así mismo mediante la observación identificar las principales falencias de los procesos actuales en el Hub Central de L'Oréal.

Enfoque cuantitativo y cualitativo

Entendiendo lo expresado por Ragin & Morales de Setién Ravina (2007), es uno de los mejores caminos para comprender como se pueden relacionar la diferentes variables o patrones de un caso de estudio donde se contemplen de forma clara todos los actores y situaciones. A partir de identificar elementos claves que, relacionados de forma numérica, demuestran una problemática común para el caso de estudio y que le permite al investigador comprobar teorías, realizar predicciones o identificar relaciones detalladas (Ragin, 2007). Dado que el caso busca plantear una solución para los servicios de TI que se prestan en el Hub Central de L'Oréal, el enfoque cuantitativo es la herramienta a utilizar para desarrollar el análisis de variables comunes a partir de la percepción de los usuarios que hacen uso de las TIC.

3.2. Alcance

A partir del entendimiento del problema presentado en L'Oréal en relación con los cambios de la estructura organizacional en TI y la forma en la cual ha impactado la prestación de los servicios de TI en los diferentes países. El estudio pretende plantear una estrategia integral para la gestión de servicios de TI, a partir del planteamiento de un modelo que logre el control, medición y seguimiento, así como el mejoramiento continuo de cada uno de los servicios que componen el portafolio, garantizando con esto el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos para el Hub de TI central.

Ahora bien, Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) hacen mención sobre los estudios descriptivos desde su definición y especificaciones, basándose en que:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 80).

Así mismo, se puede complementar lo expuesto anteriormente con la intervención de Abreu (2015), que amplía la definición del método descriptivo desde la relación que surge entre el investigador y el conocimiento además de definir su principal objetivo que está definido a continuación:

El método descriptivo busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores. Se refiere a un método cuyo objetivo es exponer con el mayor rigor metodológico, información significativa sobre la realidad en estudio con los criterios establecidos por la academia. (Abreu, 2015, pág. 208)

3.3. Método de investigación.

La investigación oscila entre los esquemas de pensamiento inductivo y deductivo, además que por parte del investigador se necesita un enorme dinamismo en el proceso (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) . Por consiguiente, el método de investigación a utilizar para el problema planeado es el método deductivo, partiendo que es desde un conocimiento de la teoría aplicada a la solución de servicios de TI.

Método deductivo:

El método deductivo permite determinar las características de una realidad particular, que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general, formuladas con anterioridad. Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas (Abreu, 2015, pág. 6).

3.4. Objeto de estudio

3.4.1. Población

La población será los usuarios de los países que conforman el Hub Central de L’Oreal (Colombia, Panamá, Perú, Guatemala, Venezuela y el Salvador) contemplando las áreas administrativas y comerciales.

3.4.2. Unidad de análisis

Para el caso de estudio, la unidad de análisis se compone de la información recolectada en los países que conforman el central HUB de L’Oréal (Colombia, Perú, Panamá, El Salvador, Guatemala y Venezuela) de donde se pretende obtener información de las áreas que conforman el componente de corporate (Finanzas, marketing, ventas), así como áreas que conforman la división de operaciones (Logística, Compras, Control, Interno). Se estima que el total de usuarios al cual el Hub central presta servicios de TI son alrededor de 800 personas y la muestra planteada para la unidad de análisis se realizó con aproximadamente 266 personas, entendiendo la distribución geográfica donde se encuentran los usuarios.

3.4.3. Fórmula para calcular.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

N= 132 funcionarios

Z_{α} =95%

Proporción esperada=5%

Precisión= 5%

(Herrera Castellanos, 2011)

3.5. Técnica de recolección de datos.

La técnica de recolección de datos que se utilizara para este caso es la encuesta dirigida a directivos de la compañía, para lo cual se implementara un cuestionario que permitirá medir el grado de satisfacción del servicio de TI, conocer las opiniones y recomendaciones para la mejora del mismo, por ende, contribuyendo a fortalecer el proceso de análisis de los resultados. El cuestionario “(...) tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 217)

3.5.1. Fuentes de la información.

Como fuentes de información primaria es aquella que L'Oréal dentro de sus políticas de privacidad y confidencialidad esté dispuesta a difundir con efectos del desarrollo del presente ejercicio académico. Así mismo para el desarrollo de las encuestas, se contará con el apoyo del equipo de TI de L'Oréal Colombia La relación de las fuentes secundarias serán todas aquellas bases de información que contengan datos relacionados al crecimiento y puesta en marcha de los servicios de TI en Latinoamérica.

3.5.2. Procesamiento y Análisis de información

Una vez realizadas las encuestas se pretende tener incidencias iniciales, en las cuales la gerencia de servicio pueda establecer su foco de gestión y estrategia; de esta manera se pueda priorizar los componentes del portafolio, así como los niveles de servicios que se ofertaran al cliente interno de la organización.

3.5.3. Construcción de la herramienta.

Con el fin de obtener información de los diferentes usuarios en los países, se recolecta el resultado de las encuestas del año 2017 semestre 2 y 2018 semestre 1, desarrollado por el Hub central de L'Oreal para conocer el estado del servicio de TI. El resultado se encuentra en el anexo dos.



El cuestionario creado por el Hub central de L’Oreal se encuentra en el anexo uno. Una vez aplicada la encuesta se obtienen los resultados de forma comparativa entre los años 2017-2018-1, los cuales se anexan al documento en el anexo dos.

CAPÍTULO 4: Análisis de resultados y propuesta.

4.1 Análisis de los resultados.

La encuesta contó con la participación de 266 personas distribuidas en los países del central Hub central, durante la realización de esta se garantizó que fuera anónimo con el fin de obtener las respuestas de forma objetiva, los resultados recolectados fueron tabulados y comparados con la encuesta del año inmediatamente anterior donde se logra identificar que el nivel de satisfacción fue de 74,25%, que es el resultado de sumar 54,55% de personas satisfechas, más el 19,7 de personas muy satisfechas; sin embargo, este comparativo permite identificar que en comparación al año anterior decayó de 4,09 en el periodo de 2017-2 a 3,82 en el periodo de 2018-1 (ver figura 3):



Figura 3: Índices de participación en las encuestas por País y División durante los periodos de 2017-2 y 2018-1 Fuente: L'Oréal 2019.

A continuación, se realiza un análisis de los comentarios recibidos en la encuesta, escogiendo los más relevantes.

Servicio General de TI:

Los comentarios de los servicios a nivel general en TI se evidencian en la Figura 5:

ais Open-Ended Response

iU	Contar con una persona de IT física, para resolver los inconvenientes. O comunicación inmediata con el personal de fuera.
E	Creo que deben de mejorar en los puntos mencionados
iU	En caso Guatemala, al no disponer de una persona de IT dentro de las oficinas y la comunicación con Panamá no siempre es inmediata, nos genera complicaciones operativas.
O	falta mas servicio resolver temas relacionados con SAP
O	IT tiene un equipo q colabora mucho y muy bien....FELICIDADES!!!!!!
L	La laptop es de muy mala calidad
O	Los equipo de computo deberían tener mas rendimiento y
E	mas comunicación con el representante de venta del interior
O	Muchos filtros para resolver los errores.
A	Necesitamos nuevas computas con mayor velocidad y necesitamos una red de internet y wifi mucho más rápida
O	No de berian tener la herramienta de mesa de ayuda si no tiene un estricto cumplimiento. Siempre se deja como por cumplir un paso mas, pero siempre toca contactarlos físicamente o por otro medio para recibir el servicio. Y no falta que llamen a darle solución a casos q se pusieron hace 6 meses y ya se solucionaron por otro medio.
E	No usamos SAP como deberíamos, no tenemos KU expertos Los problemas se resuelven tomando mucho tiempo IT no es considerado como un elemento que ayude
O	Por el momento sin comentario, bien
O	Por favor, reforzar actitud de servicio. si se consulta, es por que se desconoce.
E	que sigan con la buena predisposición siempre de ayudar. Todo muy bien.
A	Reitero que la limitante es el rendimiento de los equipos, mas que los servicios que son buenos y la atención del equipo de IT es estupenda.
O	se necesitan mas personas en el área en colombia
E	Sería bueno tener un catálogo de servicios y sus responsables.
iU	Siendo que en Guatemala no hay un representante físico de IT, sería muy útil que los contactos en Panamá su turnaran para la hora de almuerzo, pues por la diferencia de horarios entre países, hay ocasiones en las que no logramos contactar a alguien de IT porque todos están fuera en cierto horario.
O	Siento que el servicio ha desmejorado, antes el tiempo de respuesta era mejor. Ahora cada vez es mas difícil la comunicación, el telefono fijo no lo contestan, el celular tampoco, aveces los chat por skype. hay situaciones en las que no tenemos internet no hay forma de poner ticket y en otras ocasiones estamos en reuniones y la solución debe lograrse en el menor tiempo posible.
A	Situación técnica inaceptable para una Multinacional.
A	Utilizamos muchas plataformas y aplicaciones que usan mucha memoria RAM y las computadoras que utilizamos no son las mejores para este tipo de

Figura 4: Comentarios escritos en la encuesta del servicio General de TI. Fuente: L'Oréal 2019.

Análisis de los comentarios en Servicio General de TI:

- No tienen un catálogo de servicios definido para el Hub y desconocen los responsables de los servicios ofrecidos.
- Se evidencia la degradación en los tiempos de respuesta ante un requerimiento o incidente.
- El tener diferencias horarias entre los países afecta la prestación del servicio para los países que lo requieren.

- No se tiene una herramienta para gestionar los requerimientos de forma centralizada para todos los servicios; tampoco los ANS y procesos claros para sus respuestas y soluciones.
- El soporte de las demás plataformas desmejoro debido a que no se estimó la capacidad de las personas que atenderían los requerimientos y la transferencia de conocimiento de las plataformas soportadas.

En relación a Finance & Supply los comentarios obtenidos son los siguientes (ver figura 5):

Pais Finance & Supply	
PA	Buena
PE	desde que se centralizó, hemos perdido generación de valor
EL	El soporte de Sap por las inconsistencia del mismo no es tan inmediato
CO	en el soporte de SAP son muy hermticos al momento de brindar un soporte , solicitud de muchos documentos detallados, para poder avanzar, muchas travas.
CO	En ocasiones las respuestas no son en el tiempo esperado.
CO	Los incidentes no tienen respuesta y los que revisan quedan funcionando mal, no hay soporte posterior
PE	Me faltan muchos accesos y se demoran en asignarlos
PA	Me pasó que en vez de venir a apoyarme en el puesto, me pasaronun correo explicando como (claro no soy muy experta para entender el tema)
PE	N/C
PE	no he tenido problemas
CO	se demoran mucho resolviendo las inconsistencias y uno de bebe enviar muchos correos para que le resuelvan.
CO	Soporte SAP a mejorar, cualquier consulta pareciera indisponer.
PE	Uso SAP pero a la fecha no he pedido soporte.

Figura 5: Observaciones generales sobre el servicio general TI en Hub central. Fuente: L'Oreal, 2019.

Análisis:

De acuerdo a la figura 6, se logra analizar que a nivel general existe un descontento en los procesos de funcionamiento del soporte de los servicios de TI, ya que se manifiesta una serie de dificultades a la hora de acceder y tramitar las peticiones que se ven afectadas por los defectos que aun presenta este sistema de soporte dejando como resultado una inconformidad a sus usuarios.

Ahora bien, referente a la calidad de los servicios brindados se puede decir que los acuerdos de niveles de servicio (ANS), no están especificados, ni son de conocimiento de los usuarios en aspectos como: tiempo de respuesta, efectividad de las soluciones, disponibilidad y posibles incidentes en el soporte e incluyendo el alcance del servicio. En definitiva, los aspectos anteriormente abordados permiten tener una perspectiva general de como los usuarios consideran el funcionamiento del soporte de los servicios de TI, en lo cual se logra evidenciar muchas inconsistencias que deben tener una intervención de mejora continúa vinculada a los procesos de uso, funcionamiento, alcance de los requerimientos, solución de los posibles incidentes y nivel de satisfacción de los usuarios.

En resumen, se puede destacar que:

- No tienen claro el protocolo de comunicación para solicitar soporte de los servicios de TI.
- No tienen ANS definidos.
- No validan la satisfacción en la solución de los requerimientos e incidentes.

Sobre los comentarios de BI (Business Intelligence) se observa lo siguiente (ver figura 6):

Pais	BI
PE	Boost actualiza muy lento
CO	Boost es demasiado lento, Power BI OK
CO	Boost muy demorado al abrir y al hacer cambios en los informes
PE	Muchas demoras al cargar
CO	N/C
PE	N/C
PE	No hay capacitaciones de las herramientas
PE	no lo uso por que no me han dado un fit de que o para que son esos aplicativos, no lo entiendo
PA	No tengo los accesos, he estado buscando una forma de tener herramientas como Power BI pero no hay algun manual o forma de saber si uno puede tener licencias de ciertos programas que pueden ser utiles para nuestro dia a dia
CO	Soy nueva usando Boost y la persona encargada es muy difícil de tratar, me parece que tiene una mala actitud y supone que uno debe saberlo todo, cuando en realidad no tengo mucho conocimiento en el tema.

Figura 6: Comentarios sobre BI en Hub central. Fuente: L'Oreal 2019.

- No hay capacitación para el usuario final de las plataformas utilizadas.
- Se percibe poca aceptación sobre el servicio prestado por TI.

Como se resume del documento y según los resultados de la encuesta, con la información obtenida a través de las entrevistas se procede hacer una revisión de los procesos actuales y de gestión de los servicios del Hub central de L’Oreal con el objetivo de poder plasmar un diagnóstico más específico.

4.1.1. Diseño etnográfico

El siguiente apartado consiste en un análisis deductivo de resultados, utilizando como recurso principal los datos estadísticos obtenidos de las 266 encuestas realizadas en 6 países sobre la puesta en marcha de los servicios de TI en Latinoamérica de la empresa de L’Oréal. La tabla 3 refleja las respuestas en porcentajes de cada país, confrontando el periodo 2017-2 y el 2018-1.

Tabla 3					DISEÑO ETNOGRÁFICO																			
Diseño etnográfico																								
PERIODO 2017-2									PERIODO 2018-1															
PAISES EN TOTAL: 6									NUMERO DE ENCUESTAS: 266															
1. COLOMBIA.					NÚMERO DE ENCUESTAS: 42				1. COLOMBIA.					NÚMERO DE ENCUESTAS: 46										
¿A qué división perteneces?	DCV 9.52%	DCA 9.52%	DPGP 19%	DPP 14.28%	DAO 19%	COR P 11.9 %	DAF 11.9%	NS/NR 4.76%	¿A qué división perteneces?	DCV 21.73%	DCA 10.86 %	DPGP 14.21%	DPP 8.69%	DAO 10.86%	CORP 4.34%	DAF 14.21%	DPL 8.69%	NS/NR 4.34%						
En general ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con los servicios que TI le brinda?	Nada satisfecho 0%	Poco satisfecho 2.38%		Regular 4.76%	Satisfecho 73.8%		Muy Satisfecho 11.9%	NS/NR 7.14%	En general ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con los servicios que TI le brinda?	Nada satisfecho 2.17%		Poco satisfecho 2.17%		Regular 21.73%		Satisfecho 58.69%		Muy Satisfecho 14.21%	NS/NR 0%					
¿Cómo califica su experiencia con el soporte a las aplicaciones de ventas (Oficina móvil e E-force)?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 7.14%		Buena 16.6%	Muy buena 7.14%		N/C 64.28%	NS/NR 4.76%	¿Cómo califica su experiencia con el soporte a las aplicaciones de ventas (Oficina móvil e E-force)?	Muy mala 0%	Mala 4.34%		Regular 6.52%		Buena 30.43%	Muy buena 4.34%		N/C 47.82%	NS/NR 6.52%				
¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la aplicación de inteligencia de negocios BI?	Muy mala 0%	Mala 2.38%	Regular 2.38%		Buena 16.6%	Muy buena 4.76%		N/C 73.8%	NS/NR 0%	¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la aplicación de inteligencia de negocios BI?	Muy mala 2.17%	Mala 0%		Regular 8.69%		Buena 17.39%	Muy buena 6.52%		N/C 60.86%	NS/NR 4.34%				
¿Cómo califica su experiencia con el soporte a las aplicaciones de finanzas, Supply y soporte ERP-SAP?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 4.76%		Buena 38%	Muy buena 7.14%		N/C 42.85%	NS/NR 7.14%	¿Cómo califica su experiencia con el soporte a las aplicaciones de finanzas, Supply y soporte ERP-SAP?	Muy mala 2.17%	Mala 2.17%		Regular 26.08%		Buena 21.73%	Muy buena 2.17%		N/C 43.47%	NS/NR 2.17%				
¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la intranet, e-Commerce, CRM, Marketing)?	Muy mala 0%	Mala 2.38%	Regular 0%		Buena 9.52%	Muy buena 0%		N/C 85.71%	NS/NR 2.38%	¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la intranet, e-Commerce, CRM, Marketing)?	Muy mala 0%	Mala 0%		Regular 2.17%		Buena 17.39%	Muy buena 4.34%		N/C 69.56%	NS/NR 6.52%				
¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía fija?	Muy mala 7.14%	Mala 2.38%	Regular 11.9%		Buena 28.57%	Muy buena 16.66%		N/C 33.33%	NS/NR 0%	¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía fija?	Muy mala 0%	Mala 2.17%		Regular 4.34%		Buena 43.47%	Muy buena 6.52%		N/C 34.78%	NS/NR 8.69%				
¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía móvil?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 14.28%		Buena 50%	Muy buena 11.9%		N/C 21.42%	NS/NR 2.38%	¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía móvil?	Muy mala 0%	Mala 2.17%		Regular 8.69%		Buena 39.13%	Muy buena 17.38%		N/C 28.26%	NS/NR 4.34%				

¿Cómo califica el funcionamiento de las impresoras?	Muy mala 0%	Mala 4.76%	Regular 16.6%	Buena 40.47%	Muy buena 19%	N/C 19%	NS/NR 0%	¿Cómo califica el funcionamiento de las impresoras?	Muy mala 4.34%	Mala 2.17%	Regular 21.73%	Buena 41.3%	Muy buena 14.21%	N/C 8.69%	NS/NR 2.17%				
¿Cómo califica el funcionamiento del computador asignado?	Muy mala 2.38%	Mala 0%	Regular 21.42%	Buena 47.61%	Muy buena 19%	N/C 7.14%	NS/NR 2.38%	¿Cómo califica el funcionamiento del computador asignado?	Muy mala 4.34%	Mala 4.34%	Regular 21.73%	Buena 43.47%	Muy buena 21.73%	N/C 2.17%	NS/NR 2.17%				
¿Cómo califica el servicio de conexión inalámbrica en las oficinas de L’Oreal?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 23.8%	Buena 35.71%	Muy buena 21.42%	N/C 16.6%	NS/NR 2.38%	¿Cómo califica el servicio de conexión inalámbrica en las oficinas de L’Oreal?	Muy mala 4.34%	Mala 6.52%	Regular 28.26%	Buena 36.95%	Muy buena 8.69%	N/C 6.52%	NS/NR 8.69%				
¿Cómo califica el servicio de conexión remota L’Oreal connect (VPN)?	Muy mala 2.38%	Mala 2.38%	Regular 28.57%	Buena 26.19%	Muy buena 21.42%	N/C 14.28%	NS/NR 4.76%	¿Cómo califica el servicio de conexión remota L’Oreal connect (VPN)?	Muy mala 4.34%	Mala 19.56%	Regular 34.78%	Buena 23.91%	Muy buena 6.52%	N/C 2.17%	NS/NR 8.69%				
¿Cómo califica en general el servicio de mesa de ayuda (Help Desk)?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 14.28%	Buena 61.9%	Muy buena 14.28%	N/C 0%	NS/NR 9.52%	¿Cómo califica en general el servicio de mesa de ayuda (Help Desk)?	Muy mala 0%	Mala 4.34%	Regular 17.39%	Buena 39.13%	Muy buena 23.26%	N/C 0%	NS/NR 10.86%				
¿Cómo califica la facilidad para conectarse con la mesa de ayuda?	Muy mala 2.38%	Mala 2.38%	Regular 9.52%	Buena 64.28%	Muy buena 11.9%	N/C 0%	NS/NR 9.52%	¿Cómo califica la facilidad para conectarse con la mesa de ayuda?	Muy mala 0%	Mala 8.69%	Regular 26%	Buena 36.95%	Muy buena 17.39%	N/C 0%	NS/NR 10.86%				
¿Cómo califica el profesionalismo, conocimiento y actitud del personal de mesa de ayuda?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 4.76%	Buena 50%	Muy buena 35.71%	N/C 0%	NS/NR 9.52%	¿Cómo califica el profesionalismo, conocimiento y actitud del personal de mesa de ayuda?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 8.65%	Buena 47.82%	Muy buena 30.43%	N/C 0%	NS/NR 13.04%				
¿Cómo califica el proceso de atención hasta que resolvió su requerimiento?	Muy mala 0%	Mala 2.38%	Regular 9.52%	Buena 54.76%	Muy buena 23.8%	N/C 0%	NS/NR 9.52%	¿Cómo califica el proceso de atención hasta que resolvió su requerimiento?	Muy mala 0%	Mala 4.34%	Regular 17.39%	Buena 41.3%	Muy buena 28.26%	N/C 0%	NS/NR 8.69%				
2. EL SALVADOR.				NÚMERO DE ENCUESTAS: 3				2. EL SALVADOR.				NÚMERO DE ENCUESTAS: 1							
¿A qué división pertenece?	DCV 0%	DCA 33.3%	DPGP 33.3%	DPP 0%	DAO 3.3%	COR P 0%	DAF 0%	DPL 0%	NS/NR 0%	¿A qué división pertenece?	DCV 0%	DCA 0%	DPGP 0%	DPP 0%	DAO 100%	CORP 0%	DAF 0%	DPL 0%	NS/NR 0%
En general ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con los servicios que TI le brinda?	Nada satisfecho 0%		Poco satisfecho 0%	Regular 0%	Satisfecho 66.6%		Muy Satisfecho 33.3%		NS/NR 0%	En general ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con los servicios que TI le brinda?	Nada satisfecho 0%		Poco satisfecho 0%		Regular 100%	Satisfecho 0%	Muy Satisfecho 0%		NS/NR 0%
¿Cómo califica su experiencia con el soporte a las aplicaciones de ventas (Oficina móvil e E-force)?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 33.3%	Muy buena 33.3%	N/C 33.3%		NS/NR 0%	¿Cómo califica su experiencia con el soporte a las aplicaciones de ventas (Oficina móvil e E-force)?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 0%	Muy buena 0%	N/C 100%		NS/NR 0%		

¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la aplicación de inteligencia de negocios BI?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 0%	Muy buena 0%	N/C 100%	NS/NR 0%	¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la aplicación de inteligencia de negocios BI?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 0%	Muy buena 0%	N/C 100%	NS/NR 0%
¿Cómo califica su experiencia con el soporte a las aplicaciones de finanzas, Supply y soporte ERP-SAP?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 0%	Muy buena 0%	N/C 100%	NS/NR 0%	¿Cómo califica su experiencia con el soporte a las aplicaciones de finanzas, Supply y soporte ERP-SAP?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 100%	Buena 0%	Muy buena 0%	N/C 0%	NS/NR 0%
¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la intranet, e-Commerce, CRM, Marketing)?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 0%	Muy buena 3.3%	N/C 66.6%	NS/NR 0%	¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la intranet, e-Commerce, CRM, Marketing)?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 0%	Muy buena 0%	N/C 100%	NS/NR 0%
¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía fija?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 33.3%	Buena 0%	Muy buena 66.6%	N/C 0%	NS/NR 0%	¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía fija?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 100%	Buena 0%	Muy buena 0%	N/C 0%	NS/NR 0%
¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía móvil?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 33.3%	Muy buena 33.3%	N/C 33.3%	NS/NR 0%	¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía móvil?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 100%	Buena 0%	Muy buena 0%	N/C 0%	NS/NR 0%
¿Cómo califica el funcionamiento de las impresoras?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 66.6%	Muy buena 33.3%	N/C 0%	NS/NR 0%	¿Cómo califica el funcionamiento de las impresoras?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 100%	Muy buena 0%	N/C 0%	NS/NR 0%
¿Cómo califica el funcionamiento del computador asignado?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 33.3%	Buena 33.3%	Muy buena 33.3%	N/C 0%	NS/NR 0%	¿Cómo califica el funcionamiento del computador asignado?	Muy mala 0%	Mala 100%	Regular 0%	Buena 0%	Muy buena 0%	N/C 0%	NS/NR 0%
¿Cómo califica el servicio de conexión inalámbrica en las oficinas de L’Oreal?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 33.3%	Muy buena 33.3%	N/C 0%	NS/NR 33.3%	¿Cómo califica el servicio de conexión inalámbrica en las oficinas de L’Oreal?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 100%	Buena 0%	Muy buena 0%	N/C 0%	NS/NR 0%
¿Cómo califica el servicio de conexión remota L’Oreal connect (VPN)?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 66.6%	Muy buena 0%	N/C 0%	NS/NR 33.3%	¿Cómo califica el servicio de conexión remota L’Oreal connect (VPN)?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 100%	Buena 0%	Muy buena 0%	N/C 0%	NS/NR 0%
¿Cómo califica en general el servicio de mesa de ayuda (Help Desk)?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 33.3%	Muy buena 33.3%	N/C 0%	NS/NR 33.3%	¿Cómo califica en general el servicio de mesa de ayuda (Help Desk)?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 100%	Muy buena 0%	N/C 0%	NS/NR 0%
¿Cómo califica la facilidad para conectarse con la mesa de ayuda?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 33.3%	Muy buena 33.3%	N/C 0%	NS/NR 33.3%	¿Cómo califica la facilidad para conectarse con la mesa de ayuda?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 100%	Muy buena 0%	N/C 0%	NS/NR 0%

¿Cómo califica el profesionalismo, conocimiento y actitud del personal de mesa de ayuda?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 33.3%	Muy buena 33.3%	N/C 0%	NS/NR 33.3%	¿Cómo califica el profesionalismo, conocimiento y actitud del personal de mesa de ayuda?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 100%	Muy buena 0%	N/C 0%	NS/NR 0%								
¿Cómo califica el proceso de atención hasta que resolvió su requerimiento?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 33.3%	Muy buena 33.3%	N/C 0%	NS/NR 33.3%	¿Cómo califica el proceso de atención hasta que resolvió su requerimiento?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 100%	Muy buena 0%	N/C 0%	NS/NR 0%								
3. GUATEMALA.				NÚMERO DE ENCUESTAS: 5				3. GUATEMALA.				NÚMERO DE ENCUESTAS: 5											
¿A qué división perteneces?	DCV 0%	DCA 20%	DPGP 0%	DPP 20%	DAO 40%	COR P 0%	DAF 0%	DPL 20%	NS/NR 0%	¿A qué división perteneces?	DCV 0%	DCA 0%	DPGP 0%	DPP 20%	DAO 20%	CORP 0%	DAF 40%	DPL 20%	NS/NR 0%				
En general ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con los servicios que TI le brinda?	Nada satisfecho 0%		Poco satisfecho 0%		Regular 20%		Satisfecho 60%		Muy Satisfecho 20%		NS/NR 0%	En general ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con los servicios que TI le brinda?	Nada satisfecho 0%		Poco satisfecho 60%		Regular 0%		Satisfecho 40%		Muy Satisfecho 0%		NS/NR 0%
¿Cómo califica su experiencia con el soporte a las aplicaciones de ventas (Oficina móvil e E-force)?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 0%	Muy buena 0%	N/C 100%		NS/NR 0%	¿Cómo califica su experiencia con el soporte a las aplicaciones de ventas (Oficina móvil e E-force)?	Muy mala 0%	Mala 0%		Regular 0%	Buena 20%	Muy buena 0%		N/C 80%		NS/NR 0%				
¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la aplicación de inteligencia de negocios BI?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 0%	Muy buena 0%	N/C 100%		NS/NR 0%	¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la aplicación de inteligencia de negocios BI?	Muy mala 0%	Mala 0%		Regular 0%	Buena 0%	Muy buena 0%		N/C 100%		NS/NR 0%				
¿Cómo califica su experiencia con el soporte a las aplicaciones de finanzas, Supply y soporte ERP-SAP?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 20%	Buena 40%	Muy buena 0%	N/C 40%		NS/NR 0%	¿Cómo califica su experiencia con el soporte a las aplicaciones de finanzas, Supply y soporte ERP-SAP?	Muy mala 0%	Mala 20%		Regular 0%	Buena 40%	Muy buena 0%		N/C 40%		NS/NR 0%				
¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la intranet, e-Commerce, CRM, Marketing)?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 0%	Muy buena 0%	N/C 100%		NS/NR 0%	¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la intranet, e-Commerce, CRM, Marketing)?	Muy mala 0%	Mala 0%		Regular 0%	Buena 0%	Muy buena 0%		N/C 100%		NS/NR 0%				
¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía fija?	Muy mala 0%	Mala 20%	Regular 20%	Buena 20%	Muy buena 20%	N/C 20%		NS/NR 0%	¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía fija?	Muy mala 0%	Mala 0%		Regular 20%	Buena 40%	Muy buena 0%		N/C 40%		NS/NR 0%				

¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía móvil?	Muy mala 0%	Mala 20%	Regular 20%	Buena 40%	Muy buena 0%	N/C 20%	NS/NR 0%	¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía móvil?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 20%	Buena 20%	Muy buena 20%	N/C 40%	NS/NR 0%								
¿Cómo califica el funcionamiento de las impresoras?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 60%	Muy buena 20%	N/C 20%	NS/NR 0%	¿Cómo califica el funcionamiento de las impresoras?	Muy mala 0%	Mala 60%	Regular 0%	Buena 20%	Muy buena 0%	N/C 20%	NS/NR 0%								
¿Cómo califica el funcionamiento del computador asignado?	Muy mala 0%	Mala 20%	Regular 20%	Buena 40%	Muy buena 20%	N/C 0%	NS/NR 0%	¿Cómo califica el funcionamiento del computador asignado?	Muy mala 0%	Mala 20%	Regular 60%	Buena 20%	Muy buena 0%	N/C 0%	NS/NR 0%								
¿Cómo califica el servicio de conexión inalámbrica en las oficinas de L’Oreal?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 20%	Buena 60%	Muy buena 20%	N/C 0%	NS/NR 0%	¿Cómo califica el servicio de conexión inalámbrica en las oficinas de L’Oreal?	Muy mala 40%	Mala 0%	Regular 40%	Buena 20%	Muy buena 0%	N/C 0%	NS/NR 0%								
¿Cómo califica el servicio de conexión remota L’Oreal connect (VPN)?	Muy mala 0%	Mala 20%	Regular 20%	Buena 40%	Muy buena 0%	N/C 20%	NS/NR 0%	¿Cómo califica el servicio de conexión remota L’Oreal connect (VPN)?	Muy mala 0%	Mala 40%	Regular 0%	Buena 60%	Muy buena 0%	N/C 0%	NS/NR 0%								
¿Cómo califica en general el servicio de mesa de ayuda (Help Desk)?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 40%	Buena 40%	Muy buena 20%	N/C 0%	NS/NR 0%	¿Cómo califica en general el servicio de mesa de ayuda (Help Desk)?	Muy mala 0%	Mala 20%	Regular 0%	Buena 80%	Muy buena 0%	N/C 0%	NS/NR 0%								
¿Cómo califica la facilidad para conectarse con la mesa de ayuda?	Muy mala 20%	Mala 20%	Regular 20%	Buena 20%	Muy buena 20%	N/C 0%	NS/NR 0%	¿Cómo califica la facilidad para conectarse con la mesa de ayuda?	Muy mala 20%	Mala 20%	Regular 0%	Buena 60%	Muy buena 0%	N/C 0%	NS/NR 0%								
¿Cómo califica el profesionalismo, conocimiento y actitud del personal de mesa de ayuda?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 20%	Buena 60%	Muy buena 20%	N/C 0%	NS/NR 0%	¿Cómo califica el profesionalismo, conocimiento y actitud del personal de mesa de ayuda?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 20%	Buena 60%	Muy buena 20%	N/C 0%	NS/NR 0%								
¿Cómo califica el proceso de atención hasta que resolvió su requerimiento?	Muy mala 0%	Mala 20%	Regular 0%	Buena 60%	Muy buena 20%	N/C 0%	NS/NR 0%	¿Cómo califica el proceso de atención hasta que resolvió su requerimiento?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 60%	Buena 40%	Muy buena 0%	N/C 0%	NS/NR 0%								
4. PANAMÁ.				NÚMERO DE ENCUESTAS: 21				4. PANAMÁ.				NÚMERO DE ENCUESTAS: 27											
¿A qué división perteneces?	DCV 0%	DCA 4.76%	DPGP 19%	DPP 14.28%	DAO 14.28%	CORP 28.5%	DAF 14.28%	DPL 4.76%	NS/NR 0%	¿A qué división perteneces?	DCV 0%	DCA 7.4%	DPGP 18.51%	DPP 22.2%	DAO 14.81%	CORP 22.2%	DAF 3.7%	DPL 11.11%	NS/NR 0%				
En general ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con los servicios que TI le brinda?	Nada satisfecho 4.76%		Poco satisfecho 4.76%	Regular 4.76%		Satisfecho 57.14%		Muy Satisfecho 28.57%		NS/NR 0%	En general ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con los servicios que TI le brinda?	Nada satisfecho 7.4%		Poco satisfecho 7.4%		Regular 18.51%		Satisfecho 55.55%		Muy Satisfecho 11.11%		NS/NR 0%	

¿Cómo califica su experiencia con el soporte a las aplicaciones de ventas (Oficina móvil e E-force)?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 9.52%	Muy buena 9.52%	N/C 76.19%	NS/NR 4.76%	¿Cómo califica su experiencia con el soporte a las aplicaciones de ventas (Oficina móvil e E-force)?	Muy mala 0%	Mala 3.7%	Regular 3.7%	Buena 11.11%	Muy buena 3.7%	N/C 77.77%	NS/NR 0%
¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la aplicación de inteligencia de negocios BI?	Muy mala 0%	Mala 4.76%	Regular 0%	Buena 0%	Muy buena 0%	N/C 95.23%	NS/NR 0%	¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la aplicación de inteligencia de negocios BI?	Muy mala 3.7%	Mala 3.7%	Regular 3.7%	Buena 3.7%	Muy buena 0%	N/C 85.18%	NS/NR 0%
¿Cómo califica su experiencia con el soporte a las aplicaciones de finanzas, Supply y soporte ERP-SAP?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 14.28%	Buena 28.57%	Muy buena 14.28%	N/C 42.85%	NS/NR 0%	¿Cómo califica su experiencia con el soporte a las aplicaciones de finanzas, Supply y soporte ERP-SAP?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 11.11%	Buena 40.74%	Muy buena 18.51%	N/C 29.62%	NS/NR 0%
¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la intranet, e-Commerce, CRM, Marketing)?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 9.52%	Buena 23.8%	Muy buena 0%	N/C 66.6%	NS/NR 0%	¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la intranet, e-Commerce, CRM, Marketing)?	Muy mala 0%	Mala 7.4%	Regular 7.4%	Buena 7.4%	Muy buena 3.7%	N/C 70.37%	NS/NR 7.4%
¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía fija?	Muy mala 4.76%	Mala 0%	Regular 14.28%	Buena 38%	Muy buena 38%	N/C 4.76%	NS/NR 4.76%	¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía fija?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 7.4%	Buena 59.25%	Muy buena 25.92%	N/C 7.4%	NS/NR 0%
¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía móvil?	Muy mala 0%	Mala 4.76%	Regular 4.76%	Buena 19%	Muy buena 42.85%	N/C 23.8%	NS/NR 4.76%	¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía móvil?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 3.7%	Buena 29.62%	Muy buena 11.11%	N/C 51.85%	NS/NR 3.7%
¿Cómo califica el funcionamiento de las impresoras?	Muy mala 4.76%	Mala 0%	Regular 14.28%	Buena 61.9%	Muy buena 19%	N/C 0%	NS/NR 0%	¿Cómo califica el funcionamiento de las impresoras?	Muy mala 0%	Mala 3.7%	Regular 14.81%	Buena 59.25%	Muy buena 22.2%	N/C 0%	NS/NR 0%
¿Cómo califica el funcionamiento del computador asignado?	Muy mala 4.76%	Mala 28.57%	Regular 14.28%	Buena 38%	Muy buena 14.28%	N/C 0%	NS/NR 0%	¿Cómo califica el funcionamiento del computador asignado?	Muy mala 14.81%	Mala 25.92%	Regular 29.62%	Buena 18.51%	Muy buena 11.11%	N/C 0%	NS/NR 0%
¿Cómo califica el servicio de conexión inalámbrica en las oficinas de L’Oreal?	Muy mala 0%	Mala 14.28%	Regular 38%	Buena 28.57%	Muy buena 9.52%	N/C 4.76%	NS/NR 4.76%	¿Cómo califica el servicio de conexión inalámbrica en las oficinas de L’Oreal?	Muy mala 14.81%	Mala 3.7%	Regular 33.33%	Buena 33.33%	Muy buena 7.4%	N/C 0%	NS/NR 7.4%

¿Cómo califica el servicio de conexión remota L’Oreal connect (VPN)?	Muy mala 0%	Mala 9.52%	Regular 42.85%	Buena 28.57%	Muy buena 9.52%	N/C 4.76%	NS/NR 4.76%	¿Cómo califica el servicio de conexión remota L’Oreal connect (VPN)?	Muy mala 11.11%	Mala 7.4%	Regular 33.33%	Buena 37.03%	Muy buena 0%	N/C 7.4%	NS/NR 3.7%											
¿Cómo califica en general el servicio de mesa de ayuda (Help Desk)?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 23.8%	Buena 47.61%	Muy buena 23.8%	N/C 0%	NS/NR 4.76%	¿Cómo califica en general el servicio de mesa de ayuda (Help Desk)?	Muy mala 0%	Mala 7.4%	Regular 7.4%	Buena 62.96%	Muy buena 11.11%	N/C 0%	NS/NR 11.11%											
¿Cómo califica la facilidad para conectarse con la mesa de ayuda?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 33.3%	Buena 52.38%	Muy buena 9.52%	N/C 0%	NS/NR 4.76%	¿Cómo califica la facilidad para conectarse con la mesa de ayuda?	Muy mala 0%	Mala 3.7%	Regular 18.51%	Buena 59.25%	Muy buena 11.11%	N/C 0%	NS/NR 7.4%											
¿Cómo califica el profesionalismo, conocimiento y actitud del personal de mesa de ayuda?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 9.52%	Buena 33.3%	Muy buena 52.38%	N/C 0%	NS/NR 4.76%	¿Cómo califica el profesionalismo, conocimiento y actitud del personal de mesa de ayuda?	Muy mala 3.7%	Mala 0%	Regular 7.4%	Buena 55.55%	Muy buena 25.92%	N/C 0%	NS/NR 7.4%											
¿Cómo califica el proceso de atención hasta que resolvió su requerimiento?	Muy mala 0%	Mala 4.76%	Regular 9.52%	Buena 52.38%	Muy buena 28.57%	N/C 0%	NS/NR 4.76%	¿Cómo califica el proceso de atención hasta que resolvió su requerimiento?	Muy mala 3.7%	Mala 3.7%	Regular 11.11%	Buena 48.14%	Muy buena 22.2%	N/C 0%	NS/NR 11.11%											
5. PERÚ.				NÚMERO DE ENCUESTAS: 38				5. PERÚ.				NÚMERO DE ENCUESTAS: 48														
¿A qué división perteneces?	DCV 0%	DCA 18.42 %	DPGP 18.42%	DPP 18.42%	DAO 10.52%	CORP 21%	DAF 14.28%	DPL 7.89%	NS/NR 5.26%	¿A qué división perteneces?	DCV 0%	DCA 25%	DPGP 10.41%	DPP 20.83%	DAO 8.3%	CORP 22.91%	DAF 10.41%	DPL 0%	NS/NR 2.08%							
En general ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con los servicios que TI le brinda?	Nada satisfecho 0%		Poco satisfecho 5.26%		Regular 7.89%		Satisfecho 50%		Muy Satisfecho 36.84%		NS/NR 0%		En general ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con los servicios que TI le brinda?		Nada satisfecho 2.08%		Poco satisfecho 0%		Regular 10.41%		Satisfecho 54.16%		Muy Satisfecho 31.25%		NS/NR 2.08%	
¿Cómo califica su experiencia con el soporte a las aplicaciones de ventas (Oficina móvil e E-force)?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 7.89%	Buena 26.31%	Muy buena 10.52%	N/C 55.26%		NS/NR 0%		¿Cómo califica su experiencia con el soporte a las aplicaciones de ventas (Oficina móvil e E-force)?	Muy mala 0%	Mala 2.08%		Regular 10.41%		Buena 18.75%		Muy buena 8.3%		N/C 58.33%		NS/NR 2.08%				
¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la aplicación de inteligencia de negocios BI?	Muy mala 0%	Mala 2.63%	Regular 13.15%	Buena 23.68%	Muy buena 13.15%	N/C 47.36%		NS/NR 0%		¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la aplicación de inteligencia de negocios BI?	Muy mala 0%	Mala 0%		Regular 10.41%		Buena 20.83%		Muy buena 10.41%		N/C 54.16%		NS/NR 4.16%				
¿Cómo califica su experiencia con el	Muy mala 2.63%	Mala 0%	Regular 10.52%	Buena 34.21%	Muy buena 10.52%	N/C 36.84%		NS/NR 5.26%		¿Cómo califica su experiencia con el	Muy mala 2.08%	Mala 2.08%		Regular 20.83%		Buena 27.08%		Muy buena 10.41%		N/C 31.25%		NS/NR 4.16%				

soporte a las aplicaciones de finanzas, Supply y soporte ERP-SAP?								soporte a las aplicaciones de finanzas, Supply y soporte ERP-SAP?							
¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la intranet, e-Commerce, CRM, Marketing)?	Muy mala 0%	Mala 2.63%	Regular 2.63%	Buena 18.42%	Muy buena 5.26%	N/C 71%	NS/NR 0%	¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la intranet, e-Commerce, CRM, Marketing)?	Muy mala 0%	Mala 2.08%	Regular 14.58%	Buena 12.5%	Muy buena 6.25%	N/C 58.33%	NS/NR 6.25%
¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía fija?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 15.78%	Buena 26.31%	Muy buena 36.84%	N/C 47.36%	NS/NR 0%	¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía fija?	Muy mala 0%	Mala 6.25%	Regular 10.41%	Buena 41.66%	Muy buena 14.58%	N/C 25%	NS/NR 2.08%
¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía móvil?	Muy mala 0%	Mala 2.63%	Regular 15.78%	Buena 47.36%	Muy buena 18.42%	N/C 15.78%	NS/NR 0%	¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía móvil?	Muy mala 2.08%	Mala 6.25%	Regular 16.66%	Buena 41.66%	Muy buena 8.3%	N/C 16.66%	NS/NR 8.3%
¿Cómo califica el funcionamiento de las impresoras?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 5.26%	Buena 42.1%	Muy buena 47.36%	N/C 5.26%	NS/NR 0%	¿Cómo califica el funcionamiento de las impresoras?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 6.25%	Buena 58.33%	Muy buena 22.91%	N/C 8.3%	NS/NR 4.16%
¿Cómo califica el funcionamiento del computador asignado?	Muy mala 0%	Mala 2.63%	Regular 15.78%	Buena 55.26%	Muy buena 23.68%	N/C 0%	NS/NR 2.63%	¿Cómo califica el funcionamiento del computador asignado?	Muy mala 2.63%	Mala 2.63%	Regular 26.31%	Buena 47.91%	Muy buena 22.91%	N/C 0%	NS/NR 4.16%
¿Cómo califica el servicio de conexión inalámbrica en las oficinas de L’Oreal?	Muy mala 2.63%	Mala 2.63%	Regular 26.31%	Buena 44.73%	Muy buena 18.42%	N/C 5.26%	NS/NR 0%	¿Cómo califica el servicio de conexión inalámbrica en las oficinas de L’Oreal?	Muy mala 2.08%	Mala 10.41%	Regular 31.25%	Buena 37.5%	Muy buena 10.41%	N/C 4.16%	NS/NR 4.16%
¿Cómo califica el servicio de conexión remota L’Oreal connect (VPN)?	Muy mala 0%	Mala 2.63%	Regular 28.94%	Buena 42.1%	Muy buena 10.52%	N/C 15.78%	NS/NR 0%	¿Cómo califica el servicio de conexión remota L’Oreal connect (VPN)?	Muy mala 0%	Mala 4.16%	Regular 43.75%	Buena 37.5%	Muy buena 0%	N/C 8.3%	NS/NR 6.25%
¿Cómo califica en general el servicio de mesa de ayuda (Help Desk)?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 10.52%	Buena 50%	Muy buena 39.47%	N/C 0%	NS/NR 0%	¿Cómo califica en general el servicio de mesa de ayuda (Help Desk)?	Muy mala 0%	Mala 2.08%	Regular 6.25%	Buena 37.5%	Muy buena 47.91%	N/C 0%	NS/NR 6.25%
¿Cómo califica la facilidad para conectarse con la mesa de ayuda?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 10.52%	Buena 50%	Muy buena 39.47%	N/C 0%	NS/NR 0%	¿Cómo califica la facilidad para conectarse con la mesa de ayuda?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 8.3%	Buena 33.33%	Muy buena 52.08%	N/C 0%	NS/NR 6.25%
¿Cómo califica el profesionalismo,	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 10.52%	Buena 55.26%	Muy buena 34.21%	N/C 0%	NS/NR 0%	¿Cómo califica el profesionalismo,	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 10.41%	Buena 25%	Muy buena 60.41%	N/C 0%	NS/NR 4.16%

conocimiento y actitud del personal de mesa de ayuda?										conocimiento y actitud del personal de mesa de ayuda?												
¿Cómo califica el proceso de atención hasta que resolvió su requerimiento?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 10.52%	Buena 44.73%	Muy buena 42.1%	N/C 0%	NS/NR 2.63%			¿Cómo califica el proceso de atención hasta que resolvió su requerimiento?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 10.41%	Buena 39.58%	Muy buena 43.75%	N/C 0%	NS/NR 6.25%					
6. VENEZUELA.				NÚMERO DE ENCUESTAS: 24						6. VENEZUELA.				NÚMERO DE ENCUESTAS: 6								
¿A qué división pertenece?	DCV 0%	DCA 8.3%	DPGP 16.6%	DPP 12.5%	DAO 37.5%	CORP 4.16%	DAF 20.83%	DPL 0%	NS/NR 0%	¿A qué división pertenece?	DCV 0%	DCA 16.66%	DPGP 50%	DPP 16.66%	DAO 0%	CORP 0%	DAF 0%	DPL 16.66%	NS/NR 0%			
En general ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con los servicios que TI le brinda?	Nada satisfecho 0%		Poco satisfecho 5.26%	Regular 12.5%		Satisfecho 58.3%		Muy Satisfecho 25%		NS/NR 4.16%	En general ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con los servicios que TI le brinda?	Nada satisfecho 16.66%		Poco satisfecho 0%		Regular 33.33%		Satisfecho 33.33%		Muy Satisfecho 16.66%		NS/NR 0%
¿Cómo califica su experiencia con el soporte a las aplicaciones de ventas (Oficina móvil e E-force)?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 4.16%	Buena 4.16%	Muy buena 0%	N/C 91.66%		NS/NR 0%		¿Cómo califica su experiencia con el soporte a las aplicaciones de ventas (Oficina móvil e E-force)?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 16.66%	Buena 16.66%	Muy buena 0%	N/C 66.66%		NS/NR 0%				
¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la aplicación de inteligencia de negocios BI?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 0%	Muy buena 0%	N/C 95.83%		NS/NR 4.16%		¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la aplicación de inteligencia de negocios BI?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 0%	Muy buena 0%	N/C 100%		NS/NR 0%				
¿Cómo califica su experiencia con el soporte a las aplicaciones de finanzas, Supply y soporte ERP-SAP?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 8.3%	Buena 37.5%	Muy buena 16.6%	N/C 29.16%		NS/NR 8.3%		¿Cómo califica su experiencia con el soporte a las aplicaciones de finanzas, Supply y soporte ERP-SAP?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 33.33%	Muy buena 33.33%	N/C 33.33%		NS/NR 0%				
¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la intranet, e-Commerce, CRM, Marketing)?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 0%	Muy buena 4.16%	N/C 91.66%		NS/NR 4.16%		¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la intranet, e-Commerce, CRM, Marketing)?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 0%	Muy buena 0%	N/C 100%		NS/NR 0%				
¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía fija?	Muy mala 8.3%	Mala 8.3%	Regular 29.16%	Buena 33.3%	Muy buena 8.3%	N/C 12.5%		NS/NR 0%		¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía fija?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 16.66%	Buena 0%	Muy buena 50%	N/C 33.33%		NS/NR 0%				

¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía móvil?	Muy mala 0%	Mala 8.3%	Regular 33.3%	Buena 29.16%	Muy buena 4.16%	N/C 25%	NS/NR 0%	¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía móvil?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 0%	Buena 33.33%	Muy buena 33.33%	N/C 33.33%	NS/NR 0%
¿Cómo califica el funcionamiento de las impresoras?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 25%	Buena 54.16%	Muy buena 12.5%	N/C 8.3%	NS/NR 0%	¿Cómo califica el funcionamiento de las impresoras?	Muy mala 16.66%	Mala 0%	Regular 16.66%	Buena 16.66%	Muy buena 16.66%	N/C 33.33%	NS/NR 0%
¿Cómo califica el funcionamiento del computador asignado?	Muy mala 0%	Mala 4.16%	Regular 29.16%	Buena 45.83%	Muy buena 20.83%	N/C 0%	NS/NR 0%	¿Cómo califica el funcionamiento del computador asignado?	Muy mala 16.66%	Mala 0%	Regular 16.66% %	Buena 33.33%	Muy buena 33.33%	N/C 0%	NS/NR 0%
¿Cómo califica el servicio de conexión inalámbrica en las oficinas de L’Oreal?	Muy mala 4.16%	Mala 0%	Regular 12.5%	Buena 33.3%	Muy buena 16.6%	N/C 12.5%	NS/NR 12.5%	¿Cómo califica el servicio de conexión inalámbrica en las oficinas de L’Oreal?	Muy mala 0%	Mala 16.66%	Regular 16.66%	Buena 0%	Muy buena 50%	N/C 16.66%	NS/NR 0%
¿Cómo califica el servicio de conexión remota L’Oreal connect (VPN)?	Muy mala 0%	Mala 4.16%	Regular 25%	Buena 50%	Muy buena 4.16%	N/C 4.16%	NS/NR 12.5%	¿Cómo califica el servicio de conexión remota L’Oreal connect (VPN)?	Muy mala 16.66% %	Mala 0%	Regular 50%	Buena 16.66% %	Muy buena 16.66% %	N/C 0%	NS/NR 0%
¿Cómo califica en general el servicio de mesa de ayuda (Help Desk)?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 4.16%	Buena 70.83%	Muy buena 12.5%	N/C 0%	NS/NR 12.5%	¿Cómo califica en general el servicio de mesa de ayuda (Help Desk)?	Muy mala 16.66%	Mala 0%	Regular 16.66%	Buena 66.66%	Muy buena 0%	N/C 0%	NS/NR 0%
¿Cómo califica la facilidad para conectarse con la mesa de ayuda?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 4.16%	Buena 70.83%	Muy buena 12.5%	N/C 0%	NS/NR 12.5%	¿Cómo califica la facilidad para conectarse con la mesa de ayuda?	Muy mala 0%	Mala 16.66%	Regular 33.33%	Buena 50%	Muy buena 0%	N/C 0%	NS/NR 0%
¿Cómo califica el profesionalismo, conocimiento y actitud del personal de mesa de ayuda?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 8.3%	Buena 50%	Muy buena 29.16%	N/C 0%	NS/NR 12.5%	¿Cómo califica el profesionalismo, conocimiento y actitud del personal de mesa de ayuda?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 33.33%	Buena 50%	Muy buena 16.66%	N/C 0%	NS/NR 0%
¿Cómo califica el proceso de atención hasta que resolvió su requerimiento?	Muy mala 0%	Mala 0%	Regular 8.3%	Buena 70.83%	Muy buena 8.3%	N/C 0%	NS/NR 12.5%	¿Cómo califica el proceso de atención hasta que resolvió su requerimiento?	Muy mala 0%	Mala 16.66%	Regular 16.66%	Buena 50%	Muy buena 16.66%	N/C 0%	NS/NR 0%

N/C: marca N/C si no lo usa

NS/NR: No sabe, no responde.

*NOTA: El valor total del porcentaje (100%), puede varias de acuerdo a la diferencia en el uso de decimales utilizados.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Análisis etnográfico deductivo

Luego de clasificar y organizar los resultados obtenidos en una matriz de información, se debe realizar un informe que permita efectuar un proceso interpretativo que posibilite a su vez, identificar si se han efectuado cambios a través del tiempo a nivel general y en cada uno de los países. Lo anterior, aporta una visión más amplia sobre las posturas de los usuarios con respecto a su experiencia con la interfaz, por lo tanto, se tiene en cuenta las dinámicas sociales que se han desarrollado en torno los servicios de TI en Latinoamérica de la empresa de L'Oréal, para generar nuevas aportes y recomendaciones que mejoren la calidad de los servicios, teniendo como referencia las respuestas de los usuarios. Como síntesis del proceso deductivo e interpretativo de los resultados, se obtuvo lo siguiente:

- Colombia

En el país se realizaron 42 encuestas para el periodo de 2017-2, mientras para el periodo 2018-1 aumento con un total de 46, siendo este el país con mayor cantidad de encuestas elaboradas. En la encuesta se hace visible a que división pertenecen los participantes entre lo que se destaca con mayor porcentaje a la división DAO y DAF, mientras que un menor número de representantes se encuentran en la división CORP y el número de trabajadores que no responden el interrogante.

Ahora bien, en relación al nivel de satisfacción sobre los servicios TI, es notable que se mantiene una apreciación de satisfacción para ambos periodos, lo cual permite analizar un rango menor de respuestas negativas frente a los mismos. La encuesta tiene como objetivo que los usuarios califiquen los servicios de TI, a partir de criterios que abordan tanto la experiencia, así como el soporte a las aplicaciones de ventas que en su mayoría no es utilizado, situación que se replica con la aplicación de inteligencia de negocios BI e incluyendo el soporte a las aplicaciones de finanzas, Supply y soporte ERP-SAP, que no son de uso recurrente.

Para continuar, al momento de calificar la experiencia obtenida con el soporte a la intranet, los usuarios manifiestas una falta de uso por lo tanto un conocimiento limitado de su funcionamiento. Por otro lado, la telefonía fija tiene una mayor utilidad para el periodo 2018-1, arrojando una apreciación buena en comparación al periodo anterior del 2017-2 en el cual se existía un porcentaje mayor que no usaba la misma.

Así mismo, los usuarios califican el funcionamiento de la telefonía móvil que, para ambos periodos, se mantiene con una valoración buena que denota que los usuarios la han utilizado en su mayoría del tiempo y muy poco porcentaje no usa este servicio. Otros ítems que se evalúan en la encuesta consisten en el funcionamiento de algunas herramientas como las impresoras, el computador asignado, servicio de conexión inalámbrica en las oficinas y el servicio de conexión remota L'Oréal, estos son valorados por cuenta de los usuarios con un funcionamiento bueno seguido de una apreciación regular.

Para finalizar, abordando la temática del centro de atención de usuarios (Help Desk), se procede a calificar el servicio de mesa de ayuda que arroja resultados que el servicio es bueno en ambos periodos, es decir existe una efectividad del mismo en cuanto facilidad de conectarse, profesionalismo del centro de atención y la utilidad de este espacio para los usuarios. Aunque se obtienen buenos resultados, se debe tener en cuenta el rango mínimo de aspectos negativos frente a resolver los requerimientos de los usuarios y potenciar esto, para llegar a una valoración superior del servicio tomando en cuenta el criterio que otorga la experiencia que poseen las personas que usan estos servicios.

- *El Salvador*

En el caso del Salvador se realizaron 3 encuestas para el periodo de 2017-2, mientras para el periodo 2018-2 disminuyó a 1, es una cantidad limitada comparada con los otros 5 países. En estas encuestas se hace visible a que división pertenecen los participantes entre lo que se destaca con mayor porcentaje a la división DCA y DPGP para el periodo 2017-2, por otro lado, para el periodo 2018-1 se resalta la participación de un integrante de la división de la DAO.

En cuanto al nivel de satisfacción referente a los servicios que TI, en el periodo 2017-2 tiene una valoración buena con el apoyo de más de la mitad, pero cambia significativamente para el periodo 2018-1 que pasa a una valoración regular es decir disminuye la aceptación del público. La encuesta tiene como objetivo que los usuarios califiquen los servicios de TI, a partir de criterios como la experiencia con el soporte a las aplicaciones de ventas que demuestra que 1/3 de usuarios no lo usan y la cantidad restante posee una valoración buena/muy buena del servicio. Otros ítems como el uso de la aplicación de inteligencia de negocios BI e incluyendo el soporte a las aplicaciones de finanzas, Supply y soporte ERP-SAP, se evidencia que no son usadas de manera constante, por ende, se posee un conocimiento mínimo de su estado.

La calificación de la experiencia obtenida con el soporte a la intranet, se manifiesta una falta de uso y la cantidad que si posee acceso al mismo considera que es muy buen servicio. Por otro lado, la telefonía fija en el 2017-2 posee una valoración muy buena del servicio y que para el 2018-1 desciende de manera evidente a una valoración regular, dando como resultado un cambio de opinión de los usuarios en relación con su calidad; situación que se replica cuando los usuarios califican el funcionamiento de la telefonía móvil, descendiendo la aceptación del público.

Otros ítems que se evalúan en la encuesta consisten en el funcionamiento de algunas herramientas como las impresoras, el computador asignado, servicio de conexión inalámbrica en las oficinas y el servicio de conexión remota L'Oréal, son valorados para el periodo 2017-2 de manera muy buena que de manera contraria es reflejado en fluctuaciones ocurridas para el 2018-1 en el cual abarca escalas como regular, buenas y mala.

Para finalizar, abordando la temática del centro de atención de usuarios (Help Desk), se procede a calificar el servicio de mesa de ayuda en el cual se evidencia que para el periodo 2017-2 existen 3 variables entre las que se encuentran una calificación muy buena, buena o manifiestan no usar este servicio. Confrontando los anteriores resultados, en el 2018-1 solo existe una inclinación a valorar el servicio como bueno sin cambio alguno. En las encuestas totales se evidencia una dinámica de respuesta positiva pero que, a comparación de Colombia, es más evidente el factor negativo. Luego de la interpretación de resultados, se cree necesario obtener una mayor cantidad de datos que aporten mayor precisión y fiabilidad de las apreciaciones que se gestan en el país.

- *Guatemala*

En el país de Guatemala se realizaron 5 encuestas para el periodo de 2017-2 y de igual forma 5 entrevistas para el periodo 2018-2, manteniéndose estable la cantidad de usuarios, es parte de los países con menor número de encuestas junto con El salvador. En las encuestas se hace visible a que división pertenecen los participantes entre lo que se destaca para el 2017-2 con mayor porcentaje DAO y en el 2018-1 una mayor presencia de usuarios pertenecientes a la división DAF.

Ahora bien, en relación al nivel de satisfacción sobre los servicios que brinda TI, es notable cambio entre ambos periodos, para el 2017-2 existe un nivel de satisfacción estable frente a los

servicios y para el 2018-1 pasa a ser poco satisfactorio disminuyendo de manera considerable la aceptación al público, situación que no se presenta en los países anteriores. También los usuarios manifiestan en su mayoría no tener uso del soporte a las aplicaciones de ventas, la aplicación de inteligencia de negocios BI e incluyendo el soporte a las aplicaciones de finanzas, Supply y soporte ERP-SAP.

La experiencia obtenida con el soporte a la intranet es calificada por los usuarios, en lo que se replica de manera repetitiva una falta de conocimiento del uso de la misma. Por otro lado, la telefonía fija tiene apreciaciones diversas para el periodo 2017-2 entre las que se entra un aspecto regular, buena, muy buena y sin uso, pero para el 2018-2 se encasilla el criterio de los usuarios en decir que posee una buena calidad.

La telefonía móvil es calificada en el primer periodo con una valoración buena, pero luego tiene un cambio de aspecto negativo que manifiesta que los usuarios no usan la telefonía que antes si se reflejaba en las estadísticas. Otros ítems que se evalúan en la encuesta, consisten en el funcionamiento de algunas herramientas como las impresoras, el computador asignado, servicio de conexión inalámbrica en las oficinas y el servicio de conexión remota L'Oréal, son calificados en el 2017-2 con un porcentaje mayor en una buena calidad pero que para el 2018-1 se evidencia una disminución de porcentaje incluyendo una variación en la calificación que se traNSda a valoraciones como regular y mala con porcentajes mucho más altos.

Para finalizar, abordando la temática del centro de atención de usuarios (Help Desk), calificando el servicio de mesa de ayuda que arroja resultados que el servicio es bueno para el periodo 2017-2 y 2018-1, es decir existe una efectividad al mismo nivel que se mantiene en cuanto facilidad de conectarse, profesionalismo del centro de atención y la utilidad de este espacio para los usuarios. En los resultados interpretados es evidente la disminución de aceptación y calidad que valora el público en ocasiones repetitiva, haciéndose como necesario evaluar los cambios que se realizaron en el transcurso del tiempo para efectuar una medidas correctivas para evidenciar mayores resultados positivos.

- *Panamá*

En Panamá se realizaron 21 encuestas para el periodo de 2017-2, mientras para el periodo 2018-2 ascendió con un total de 27. En las encuestas se hace visible a que división pertenecen los participantes entre lo que se destaca con mayor porcentaje a la división CORP con un

porcentaje mayor de 50% y DPGP que le sigue, aplicando para ambos periodos es decir el 2017-2 y 2018-1.

Calificando el nivel de satisfacción sobre los servicios de TI, se mantiene una apreciación de satisfacción para ambos periodos, lo cual permite analizar una relevancia en cuanto aspectos positivos de los servicios. Así mismo, los usuarios califican los servicios de TI, como el soporte a las aplicaciones de ventas, la aplicación de inteligencia de negocios BI que de manera preferente no son utilizadas, pero para el caso del soporte a las aplicaciones de finanzas, Supply y soporte ERP-SAP, se comparte para ambos periodos una valoración buena del servicio.

El soporte a la intranet desde la experiencia obtenida se valora con una falta de uso por lo tanto los usuarios carecen de conocimiento en su funcionamiento. La telefonía fija para ambos periodos se mantiene en dos valoraciones positivas que son buena y muy buena, lo cual refleja que se mantiene una calidad y aceptación a través del tiempo, aspecto que se ha reforzado con mejoras para los usuarios. A continuación, los usuarios califican el funcionamiento de la telefonía móvil que, para el periodo 2017-2 se posiciona con una valoración muy bien, que tiempo después en el periodo 2018-1 se baja a una valoración buena.

Por otro lado, los ítems faltantes que se evalúan en la encuesta consisten en el funcionamiento de algunas herramientas como las impresoras, el computador asignado, servicio de conexión inalámbrica en las oficinas y el servicio de conexión remota L'Oréal, se mantiene con una calificación buena para ambos periodos, resaltando que en el periodo 2018-1 se le brinda más espacio a un porcentaje que opina que es regular sobretudo en el estado de los computadores asignados.

Finalizando, se abordan el centro de atención de usuarios (Help Desk), que se califica con el servicio de mesa de ayuda que se valora como un servicio bueno para el caso de ambos periodos, es decir que se mantiene los valores y la calidad para el público. En el país de Panamá se observan valoraciones un poco más estables, aunque no es solo conservar una estabilidad sino a superar sus expectativas en cuanto los usuarios y la manera en que usan los servicios de TI.

- *Perú*

En Perú se realizaron 38 encuestas para el periodo de 2017-2, mientras para el periodo 2018-2 aumentó con un total de 48, junto con Colombia son los países de Latinoamérica que tiene

mayor presencia en las encuestas. En estas encuestas se hace visible a que división pertenecen los participantes entre lo que se destaca con mayor porcentaje el DAO para el periodo de 2017-2, mientras que la división CORP y DPP poseen mayor número de representantes para el periodo 2018-1.

El nivel de satisfacción sobre los servicios que TI brinda a los usuarios es valorado desde una calificación de satisfacción, aunque no está muy lejos de una valoración mejor, lo cual permite interpretar una aceptación positiva. La calificación de los servicios de TI incluye valorar aspectos como el soporte a las aplicaciones de ventas que en su mayoría no son utilizadas. Se puede decir que esto último, se replica con la aplicación de inteligencia de negocios BI e incluyendo el soporte a las aplicaciones de finanzas, Supply y soporte ERP-SAP, ya que no se presenta un uso recurrente.

El soporte a la intranet es usado por una cantidad mínima de los usuarios es decir que no existe un conocimiento real del estado de la misma. Así mismo, la telefonía fija en el periodo 2017-2 mantiene una valoración muy buena que al pasar el tiempo hacia el periodo 2018-1 no es reflejada y decae a una valoración buena. Para el caso, del funcionamiento de la telefonía móvil para ambos periodos se refleja una calificación buena, aunque se mantiene, en el periodo más reciente se incrementa el porcentaje en esta escala es decir existe una mejora continua.

Pasando a evaluar otros ítems en la encuesta, consiste en el funcionamiento de algunas herramientas como las impresoras, el computador asignado, servicio de conexión inalámbrica en las oficinas y el servicio de conexión remota L'Oréal, los cuales son valorados con un funcionamiento bueno, aunque también se refleja un porcentaje no tan significativo en la valoración muy buena que brinda una proyección a mejorar las condiciones de los servicios.

Finalmente se aborda el centro de atención de usuarios (Help Desk), se califica el servicio de mesa de ayuda para el periodo de 2017-2 con una calificación buena con altos porcentajes que permite que para el periodo 2018-1 aumente su valoración y se convierta en muy buena para la evaluación que realizaron los usuarios. En cuanto resultados, Perú es uno de los países con mayor número de encuestas, es decir representa una muestra confiable que demuestra que los procesos de la empresa en Perú avanzan hacia una mejora de los servicios con respecto a la aceptación del público y la calidad de los mismos.

- *Venezuela*

En el país de Venezuela se realizaron 24 encuestas para el periodo de 2017-2, mientras para el periodo 2018-2 disminuyo para un total de 6, es el país con una mayor variación en cuanto cantidad de encuestados. En estas encuestas se hace visible a que división pertenecen los participantes entre lo que se destaca con mayor porcentaje a la división DAO para el periodo 2017-2, mientras para el periodo de 2018-1 se resalta la participación de integrantes pertenecientes a la división DPGP con el 50%.

La evaluación del nivel de satisfacción sobre los servicios que brinda TI, ocurre una apreciación satisfactoria para el 2017-2, eventualidad que se repite para el 2018-2 con la diferencia que este se iguala con el porcentaje que existe en la valoración regular del servicio. Se califican los servicios de como la experiencia con el soporte a las aplicaciones de ventas no es utilizada al igual que en otros países. También se reincide en la situación de que la aplicación de inteligencia de negocios BI e incluyendo el soporte a las aplicaciones de finanzas, Supply y soporte ERP-SAP, no son de uso recurrente.

La experiencia obtenida con el soporte a la intranet es limitada ya que los usuarios manifiestan que no hacen uso de esta. Por otro lado, la telefonía fija para el periodo 2017-2 se evidencia una apreciación buen estado que es superado para 2018-1 llegando a un porcentaje de 50% de la calificación que hace referencia a un servicio muy bueno. De la misma forma, ocurre cuando los usuarios califican el funcionamiento de la telefonía móvil e ítems que evalúan el funcionamiento de algunas herramientas como las impresoras, el computador asignado, servicio de conexión inalámbrica en las oficinas y el servicio de conexión remota L'Oréal, que pasan de valoración buenas en el periodo 2017-2 con porcentajes que abren posibilidades a mejoras que son evidenciadas en el periodo 2018-1 al representar calificaciones de usuarios que establecen que el servicio es muy bueno.

Concluyendo el análisis, se aborda la temática del centro de atención de usuarios (Help Desk), se califica el servicio como bueno por parte de los usuarios con un porcentaje alto en el periodo de 2017-2, evento que se mantiene estable para el periodo 2018-1 pero que existe una baja en su porcentaje es decir existe una desmejora en el servicio en una pequeña proporción. Se mantiene una serie de fluctuaciones entre los periodos, pero también existe una réplica de

eventualidades con otros países que hace se mantenga en calificaciones buenas sin tener presencia de datos negativos.

4.1.3. Análisis de los Gaps del servicio de TI.

La elaboración del análisis de los Gaps del servicio de TI se basa en los datos de satisfacción recolectados en el diseño etnográfico de las encuestas realizadas en los periodos 2017-2 y 2018-1 para los países que conforman el central HUB de L'Oréal (Colombia, Perú, Panamá, El Salvador, Guatemala y Venezuela), que tiene por objetivo conocer el estado del servicio de TI.

Tabla 4

Matriz de Medición sobre la satisfacción del servicio de TI.

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO DE TI 2017-2 VS 2018-1												
PAIS	<i>COLOMBIA</i>		<i>EL SALVADOR</i>		<i>GUATEMALA</i>		<i>PANAMÁ</i>		<i>PERÚ</i>		<i>VENEZUELA</i>	
PREGUNTA	2017-2	2018-1	2017-2	2018-1	2017-2	2018-1	2017-2	2018-1	2017-2	2018-1	2017-2	2018-1
1. En general ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con los servicios que TI le brinda?	Muy Satisfecho 11.9%	Muy Satisfecho 14.21%	Muy Satisfecho 33.3%	Muy Satisfecho 0%	Muy Satisfecho 20%	Muy Satisfecho 0%	Muy Satisfecho 28.57%	Muy Satisfecho 11.11%	Muy Satisfecho 36.84%	Muy Satisfecho 31.25%	Muy Satisfecho 25%	Muy Satisfecho 16.66%
2. ¿Cómo califica su experiencia con el soporte a las aplicaciones de ventas (Oficina móvil e E-force)?	Muy buena 7.14%	Muy buena 4.34%	Muy buena 33.3%	Muy buena 0%	Muy buena 0%	Muy buena 0%	Muy buena 9.52%	Muy buena 3.7%	Muy buena 10.52%	Muy buena 8.3%	Muy buena 0%	Muy buena 0%
3. ¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la aplicación de inteligencia de negocios BI?	Muy buena 4.76%	Muy buena 6.52%	Muy buena 0%	Muy buena 0%	Muy buena 0%	Muy buena 0%	Muy buena 0%	Muy buena 0%	Muy buena 13.15%	Muy buena 10.41%	Muy buena 0%	Muy buena 0%
4. ¿Cómo califica su experiencia con el soporte a las aplicaciones de finanzas, Supply y soporte ERP-SAP?	Muy buena 7.14%	Muy buena 2.17%	Muy buena 0%	Muy buena 0%	Muy buena 0%	Muy buena 0%	Muy buena 14.28%	Muy buena 18.51%	Muy buena 10.52%	Muy buena 10.41%	Muy buena 16.6%	Muy buena 33.33%
5. ¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la intranet, e-Commerce, CRM, Marketing)?	Muy buena 0%	Muy buena 4.34%	Muy buena 3.3%	Muy buena 0%	Muy buena 0%	Muy buena 0%	Muy buena 0%	Muy buena 3.7%	Muy buena 5.26%	Muy buena 6.25%	Muy buena 4.16%	Muy buena 0%
6. ¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía fija?	Muy buena 16.66%	Muy buena 6.52%	Muy buena 66.6%	Muy buena 0%	Muy buena 20%	Muy buena 0%	Muy buena 38%	Muy buena 25.92%	Muy buena 36.84%	Muy buena 14.58%	Muy buena 8.3%	Muy buena 50%

7. ¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía móvil?	Muy buena 11.9%	Muy buena 17.38%	Muy buena 33.3%	Muy buena 0%	Muy buena 0%	Muy buena 20%	Muy buena 42.85%	Muy buena 11.11%	Muy buena 18.42%	Muy buena 8.3%	Muy buena 4.16%	Muy buena 33.33%
8. ¿Cómo califica el funcionamiento de las impresoras?	Muy buena 19%	Muy buena 14.21%	Muy buena 33.3%	Muy buena 0%	Muy buena 20%	Muy buena 0%	Muy buena 19%	Muy buena 22.2%	Muy buena 47.36%	Muy buena 22.91%	Muy buena 12.5%	Muy buena 16.66%
9. ¿Cómo califica el funcionamiento del computador asignado?	Muy buena 19%	Muy buena 21.73%	Muy buena 33.3%	Muy buena 0%	Muy buena 20%	Muy buena 0%	Muy buena 14.28%	Muy buena 11.11%	Muy buena 23.68%	Muy buena 22.91%	Muy buena 20.83%	Muy buena 33.33%
10. ¿Cómo califica el servicio de conexión inalámbrica en las oficinas de L'Oreal?	Muy buena 21.42%	Muy buena 8.69%	Muy buena 33.3%	Muy buena 0%	Muy buena 20%	Muy buena 0%	Muy buena 9.52%	Muy buena 7.4%	Muy buena 18.42%	Muy buena 10.41%	Muy buena 16.6%	Muy buena 50%
11. ¿Cómo califica el servicio de conexión remota L'Oreal connect (VPN)?	Muy buena 21.42%	Muy buena 6.52%	Muy buena 0%	Muy buena 0%	Muy buena 0%	Muy buena 0%	Muy buena 9.52%	Muy buena 0%	Muy buena 10.52%	Muy buena 0%	Muy buena 4.16%	Muy buena 16.66%
12. ¿Cómo califica en general el servicio de mesa de ayuda (Help Desk)?	Muy buena 14.28%	Muy buena 23.26%	Muy buena 33.3%	Muy buena 0%	Muy buena 20%	Muy buena 0%	Muy buena 23.8%	Muy buena 11.11%	Muy buena 39.47%	Muy buena 47.91%	Muy buena 12.5%	Muy buena 0%
13. ¿Cómo califica la facilidad para conectarse con la mesa de ayuda?	Muy buena 11.9%	Muy buena 17.39%	Muy buena 33.3%	Muy buena 0%	Muy buena 20%	Muy buena 0%	Muy buena 9.52%	Muy buena 11.11%	Muy buena 39.47%	Muy buena 52.08%	Muy buena 12.5%	Muy buena 0%
14. ¿Cómo califica el profesionalismo, conocimiento y actitud del personal de mesa de ayuda?	Muy buena 35.71%	Muy buena 30.43%	Muy buena 33.3%	Muy buena 0%	Muy buena 20%	Muy buena 20%	Muy buena 52.38%	Muy buena 25.92%	Muy buena 34.21%	Muy buena 60.41%	Muy buena 29.16%	Muy buena 16.66%
15. ¿Cómo califica el proceso de atención hasta que resolvió su requerimiento?	Muy buena 23.8%	Muy buena 28.26%	Muy buena 33.3%	Muy buena 0%	Muy buena 20%	Muy buena 0%	Muy buena 28.57%	Muy buena 22.2%	Muy buena 42.1%	Muy buena 43.75%	Muy buena 8.3%	Muy buena 16.66%

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de la confrontación de la información, se elabora una matriz de medición sobre la satisfacción del servicio de TI en los periodos 2017-2 y 2018-1. En la *Tabla 4*, se priorizan los porcentajes de cada país que hacen alusión a los valores de calificación máxima (muy satisfecho, muy buena) de cada pregunta del cuestionario.

La matriz elaborada permite efectuar una comparativa de los valores de satisfacción que se evidencian en las preguntas del cuestionario, con el fin de obtener el análisis de gaps mediante la sustentación de porcentajes que se evidenciaron en el diseño etnográfico y que dan cuenta de los cambios de percepción que tienen los usuarios sobre el servicio de TI.

Ahora bien, el tener en cuenta los valores de calificación máxima (muy satisfecho, muy buena) de cada país y de acuerdo a los periodos 2017-2 y 2018-1, es relevante ya que representa la expectativa de calificación que se tendría a la hora de determinar la calidad del servicio brindado, pero también medir el nivel de aceptación que existe por parte de los usuarios, aspectos en los cuales se tienen por expectativa alcanzar una calificación máxima (100%) al momento de brindar los servicios y en el nivel de satisfacción que se tiene sobre los mismos.

Dicho lo interior, se procede a realizar el análisis de los Gaps del servicio de TI, que permite evaluar la calidad de los servicios mediante la comparación de la expectativa desde la se brinda el servicio (100%) y la percepción real que se tiene de estos como usuarios. Finalmente, el análisis de general de los resultados da como resultado lo siguiente:

- **Gap 1:** *Diferencia entre la expectativa y la percepción que brinda la experiencia con el servicio.* Se hace evidente en la matriz de comparación, unos valores muy bajos es decir por debajo de 50% enfrentados a la calificación alta de satisfacción de los servicios que es 100%, puede decirse que es un primer indicio de que los usuarios no poseen una percepción positiva tanto como para aumentar el valor de los porcentajes en las calificaciones máximas de cada pregunta.

Ahora bien, desde este punto se logra observar un cambio de percepción de los usuarios entre periodos encuestados, ya que en el periodo 2017-2 se obtiene valores superiores, aunque no muy altos comparados con los resultados del periodo 2018-1 en los cuales es evidente una reducción de los mismo es decir existe una disminución en la calidad

de los servicios ofertados y el nivel de satisfacción que disminuye con la experiencia que se tiene frente al uso de los servicios.

- **Gap 2:** *Diferencias entre condiciones ideales de funcionamiento frente a las condiciones reales de los servicios.* En las encuestas se aborda el funcionamiento de aspectos como la telefonía fija, la telefonía móvil, las impresoras y el computador asignado, para lo que se establece un nivel de expectativa frente a los procesos de funcionamiento de los servicios (100%), los cuales se ven enfrentado a unas condiciones reales que en porcentaje es muy bajo en la calificación máxima que afecta tanto la calidad del servicio como el acceso a las condiciones ideales que se deben brindar para aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios.
- **Gap 3:** *Diferencia entre expectativa de cobertura de los servicios de soporte y el real alcance que poseen.* De acuerdo a lo anterior, se detecta que en el diseño de las encuestas incluye interrogantes que tratan sobre el servicio de soporte desde aspectos como la percepción general, facilidad en el acceso, capacitación del personal y efectividad de los procesos solicitados.

En los resultados finales de las encuestas, los usuarios manifiestan un nivel mínimo de satisfacción y aceptación con el servicio. Este resultado proviene de la comparación del periodo 2017-2 con los porcentajes obtenidos en el 2018-1, en lo cual es evidente una disminución de aprobación y que permiten hacer una reflexión frente a como los usuarios cambian su percepción de los servicios, teniendo en cuenta una mala o buena experiencia que brinde no solo la plataforma de soporte sino el personal que trabaja para facilitar el acceso y potencializar la efectividad del servicio prestado.

4.2 Propuesta

4.2.1. Hallazgos Iniciales Generales

Durante el proceso de cambio realizado por el central hub entorno a la nueva estructura, el CIO de la organización realizó diferentes tipos de reuniones con cada uno de los directores de las filiales, con el fin de identificar los servicios clave para el negocio. Aunque la transferencia de conocimiento se realizó de forma correcta y oportuna, no se formalizaron los requisitos de niveles de servicio con la empresa.

Posterior al proyecto de transferencia de conocimiento (RISE), cada uno de los BRM realizó acercamientos con los usuarios clave en cada uno de los principales procesos organizativos por cada país. Los líderes pudieron identificar que, aunque hacen parte de la misma organización los procesos en cada país se realizan de forma distinta, los cuales en su mayoría no están documentados, por lo que el conocimiento encuentra centralizado en personas que llevan varios años en la organización.

Desde del entendimiento de los procesos, se pudo establecer que los BRM identifican cuales de estos son críticos. Sin embargo, durante el estudio de la problemática se identificó que no están cuantificados; ejemplo de lo expresado es el procedimiento de facturación en cada una de las filiales, pese a que el equipo de TI es consciente de la importancia del servicio, no se tiene conocimiento de los impactos a nivel económico y publicitario que se pueden presentar en caso de una falla.

A partir del framework de servicio establecido por ITIL versión 3.0 y entendiendo el contexto actual de ITSM en el Hub central de L'Oreal, se plantea un modelo de servicios que permita mejorar los procesos que se están desarrollando en el área de TI.

Modelo de Servicio:

Luego de analizar las encuestas y los comentarios de los usuarios, se pudo identificar los principales problemas de calidad en el servicio, en los cuales se percibe que no se tubo en cuenta la demanda de servicios que generò el cambio de la estructura del Hub central, en el cual paso de atender los servicios de un pais de forma local a una estrucutra que prestaciòn de

servicios centralizadas y para cinco países; por lo tanto se propone que el modelo, contemple el proceso de gestión de la demanda, esto con el fin de conocer el volumen real de los servicios que se van atender y así mismo estimar la capacidad del Hub central para soportar los servicios de forma centralizada. Adicionalmente se identifica que el Hub central no contiene un catalogo de servicios, lo que ocasiona una falta de claridad en el inventario de estos, lo cual crea confusión en los usuarios que siguen llamando a los anteriores prestadores del servicio; de esta misma forma el negocio no conoce una definición unificada de servicio de TI y los acuerdos que los soportan, por lo tanto no existen métricas de medición real de los servicios y su satisfacción. Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto se plantea el siguiente modelo (Ver Figura 7):



Figura 7: Modelo de gestión de servicios de TI para el Hub central: Elaboración propia.

El modelo de gestión de servicios de TI planteado para el Hub central, se basa desde el entendimiento de ITIL versión 3, en el cual se toman los procesos que actualmente necesita el Hub para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, haciendo la claridad que el modelo es una adaptación de ITIL v3, sin llegar a detallar las fases en las cuales pertenecen los procesos, con el fin de generar un mayor entendimiento y simplicidad en el proceso de implementación, para lo cual se plantean 5 procesos principales:

1. Gestión de la demanda
2. Gestión del catálogo de servicio
3. Gestión de acuerdos de nivel de servicio

4. Gestión de los proveedores
5. Medición del servicio.

El modelo inicia con gestión de la demanda, la cual va a apoyar el cambio en la estructura del Hub central, con el fin de obtener información y así conocer y documentar los nuevos patrones de actividad empresarial de los 5 países que conforman el Hub Central, contemplando también los perfiles de usuario que generan la demanda.

Seguido al anterior proceso se crear el catálogo de servicios con el objetivo de conocer, documentar y comunicar los servicios ofrecidos por el Hub Central de L'Oréal, facilitando así la prestación de los servicios ofrecidos y planteando planes de mejora orientados a la satisfacción del cliente.

Siguiendo con el modelo planteado se deben iniciar las actividades correspondientes al proceso de acuerdos de niveles de servicios, teniendo como base la documentación que se creara en el catálogo de servicios. Dichos acuerdos deben ser pactados de forma bilateral con el negocio.

Gran parte de los servicios ofrecidos por el Hub central son administrados y operados por proveedores internos y externos, por lo cual se hace necesario la gestión de proveedores, para tener un mayor control sobre el servicio y así poder cumplir con los ANS y OLA's pactados.

Por último, se debe medir los procesos gestionados, con el fin de obtener una retroalimentación de los procesos planteados en el modelo y los servicios ofrecidos por el Hub Central, generando de esa forma un ciclo de mejora continua.

A continuacion se detella cada proceso.

4.2.2. Gestión de la demanda.

La gestión de la demanda es el proceso que busca comprender, anticipar e influenciar la demanda de servicios por parte de los clientes y la provisión de capacidad para satisfacer las demandas. La demanda mal administrada es una fuente de riesgo para los proveedores de servicios de TI internos y externos, debido a la incertidumbre en la demanda. (Cannon, Wheeldon, Lacy, & Hanna, 2011, pág. 244)

El principal valor de la gestión de la demanda es lograr un equilibrio entre el costo de un servicio y el valor de los resultados comerciales que respalda. (Cannon, Wheeldon, Lacy, & Hanna, 2011, pág. 244). Teniendo en cuenta lo anteriormente dicho, para el caso del estado actual L'Oreal y frente a las recomendaciones ITIL versión 3 se identifica lo siguiente (ver tabla 5):

Tabla 5

Gestión de la demanda de L'Oreal frente a las recomendaciones ITIL

Estado actual L'Oreal	Recomendaciones
L'Oreal internamente comunica sobre productos nuevos, planes de negocio, previsiones de ventas, campañas y demás; pero no se toman acciones con dicha información desde el área de TI.	Se recomienda que se identifiquen las fuentes de previsión de demanda, como, por ejemplo: identificar documentos e informes que puedan proporcionar información sobre actividades promocionales, campañas, etc., las cuales permitan pronosticar los niveles de demanda pues esto ayudara a prever una demanda y así mismo, cumplir con las capacidades requeridas por el negocio.
L'Oreal tiene un entendimiento de los patrones de actividades, pero no tienen documentación y métrica sobre los volúmenes de actividad empresarial.	Es muy útil conocer y documentar los patrones de actividad empresarial. Los patrones de actividad comercial (PBA) representan la dinámica del negocio e incluyen interacciones con clientes, proveedores, socios y otras partes interesadas. Una vez que se ha identificado un PBA, se debe elaborar un perfil de PBA y documentar los detalles sobre el mismo. Esto ayudara al Hub Central conocer en qué momento debe garantizar los recursos y en qué momento puede realizar cambios y mejoras de la infraestructura sin afectar el servicio ofrecido.
L'Oreal tiene identificados algunos perfiles por su criticidad en el negocio, mas no están documentados y tratados.	Se recomienda crear perfiles de usuario (UP), cada perfil de usuario puede asociarse con uno o más patrones de actividad empresarial (PBA). Cuando los PBA y los UP se utilizan para comunicar la demanda, los proveedores de servicios tienen la información necesaria para clasificar y atender la demanda con acuerdos de nivel de servicio óptimos y activos.

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los hallazgos anteriores (ver tabla 5) versus las recomendaciones basadas en ITIL versión 3, se plantea desarrollar el proceso de gestión de la demanda a través de las etapas de identificación, definición, documentación y análisis para (ver figura 8):

- Fuentes de demanda

- Patrones de actividad empresarial
- Perfiles de usuario

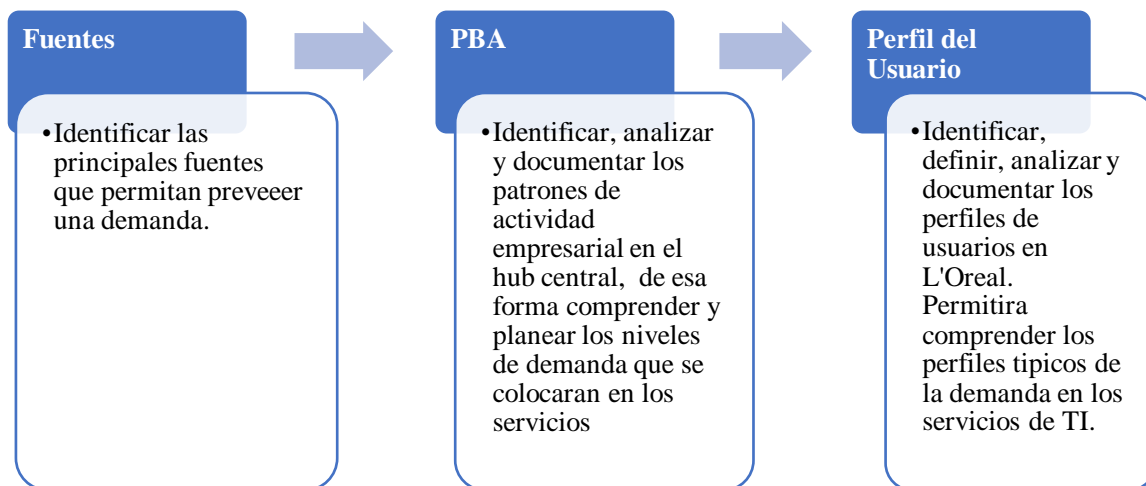


Figura 8: Modelo de gestión de la demanda: Elaboración propia.

Siguiendo las actividades planteadas en el proceso de gestión de la demanda (ver figura 8), se acude a los comités directivos como fuente principal para prever la demanda, los cuales se realizan de forma mensual y asiste el CIO del central Hub, el director comercial, el director financiero, el director de operaciones, director de gestión humana, director de Digital y director de comunicaciones; dentro de los varios temas que se tratan en el comité, se exponen las distintas iniciativas, planes de marketing, proyección de ventas, nuevos lanzamientos, campañas, requerimientos y propuestas que influyen sobre la demanda en los servicios de TI. Como Segunda fuente para la previsión de la demanda se identifican las reuniones con el director de cada filial, en la cual se presentan los avances en proyectos de TI y adicionalmente se recogen requerimientos e información de nuevas demandas sobre los servicios de TI. De estas fuentes de información se deben documentar todas las entradas que generen demanda, para luego ser analizadas con el equipo de TI.

La identificación y documentación de las fuentes ayudara al Hub central a crear nuevos patrones de actividad comercial, para que sean añadidos a los que ya se tienen identificados actualmente, como lo son:

- Cierre mensual en países del Hub central.
- Dia de la madre en los países del Hub Central
- Dia del Padre en los países del Hub Central.

- Día de los enamorados en países del Hub Central.
- Día de la Mujer en países del Hub central.

La identificación, documentación y análisis de los PBA en el Hub Central terminan siendo fundamentales para la gestión de la capacidad, ya que son la fuente principal para estimar la capacidad de una demanda planteada por el negocio en un momento dado, que son los planes de actividad empresarial en L'Oreal. Los PBA en el Hub central se pueden documentar de la siguiente forma (ver tabla 6):

Tabla 6

Documentación de PBA

ID_PBA	Actividad Loreal	Evento	Frecuencia	Volumen	Demora permitida
PBA_1	Cierre	Fin de mes	Baja	Alto	Baja
PBA_2	Pago Nomina	Fin de mes	Baja	Medio	baja
PBA_3	Black Friday	Anual	Baja	Alto	baja

Fuente: Elaboración propia.

La documentación y análisis de las fuentes de demanda sirve para crear los perfiles de usuarios en el Hub central de L'Oreal, ya que permiten identificar cuáles serán los usuarios que generan demanda versus la actividad empresarial, logrando así ser más precisos y asertivos en la prioridad de la capacidad asignada al servicio requerido en el momento de la demanda. De los perfiles identificados según los PBA mencionados anteriormente, se tiene los siguientes (ver tabla 7):

Tabla 7

Documentación de perfiles de usuario.

Perfil	Prioridad	Área	Horario	Fecha	Servicio	ID_PBA
Ventas	Alta	Comercial	5x8	Fin de mes	E-force Oficina Movil	PBA_1 PBA_3
Admón. ventas	Media	Comercial	5x8	Fin de mes	ERP-SAP	PBA_1 PBA_3

Demanda	Alta	Operaciones	7x24 5x8	Fin de mes Días hábiles	ERP-SAP	PBA_1 PBA_3
Facturación	Alta	Operaciones	7x24 5x8	Fin de mes Días hábiles	ERP-SAP carvajal	PBA_1 PBA_3
Cartera	Alta	Operaciones	7x24 5x8	Fin de mes Días hábiles	ERP-SAP	PBA_1 PBA_3
Alistamiento	Media	Operaciones	7x24 5x8	Fin de mes Días hábiles	ERP-SAP	PBA_1 PBA_3
Servicio al cliente	Alta	Operaciones	5x8	Mensual	ERP-SAP	PBA_1 PBA_3
Colaborador	Media	Admon./ Dirección general	5x8	Mensual	ERP-SAP	PBA_2
Nomina	Alta	Gestión Humana	5x8	Mensual	ERP-SAP	PBA_2
Cierres	Alta	Finanzas	7x24 5x8	Fin de mes Días hábiles	ERP-SAP BI- BOOST	PBA_1 PBA_3

Fuente: Elaboración propia.

La documentación de PBA y PU en el Hub central permitirá realizar el análisis con el cual se puedan generar pronósticos y planes de demanda, así como establecer ofertas diferenciadas

sobre los servicios de TI en el Hub Central y políticas, como, por ejemplo: política para regular el uso de recursos sobre utilizados.

Por lo tanto, un análisis del PBA puede requerir diferentes niveles de rendimiento en cada momento o con cada combinación de uso del servicio. En el caso de Black Friday en L'Oreal, se podría solicitar que se realice una semana antes o después del cierre mensual, para que los recursos de TI y personas que ejecutan las tareas estén en la capacidad óptima para atender las dos actividades.

Las nuevas oportunidades o mejoras que involucren los servicios de TI en el Hub Central deben ser evaluadas y aprobadas por el CIO del hub central basándose en la gestión de la demanda, lo anterior permitirá saber si los servicios tendrán la capacidad de cubrir con los requerimientos planteados o se requiere realizar inversiones adicionales.

La información anteriormente recolectada, servirá como insumo para asegurar que el Hub central pueda cumplir con los resultados comerciales planteados por el negocio, además de adaptar la utilización de los recursos requeridos para la prestación del servicio y así satisfacer los niveles fluctuantes de la demanda. De tal forma el modelo propuesto en gestión de la demanda tendrá una salida primordial para la gestión del catálogo de servicios, gestión de acuerdos de nivel de servicio y gestión de proveedores, que siguen más adelante.

4.2.3. Gestión del catálogo de Servicios.

El principal objetivo del catálogo de servicios es lograr consolidar toda la información de los mismo, de tal manera que estén alineados a los requisitos acordados previamente con la empresa y así garantizar que se cumplan los SLR (Requerimientos de Nivel de Servicios). La información contenida en el catálogo debe detallar el estado actual de los servicios, las interfaces, dependencias y los procesos que se ejecutan actualmente, así como los que serán próximamente adheridos en la operación. Una vez son documentados, el catálogo de servicio se convierte en la fuente de información para el negocio y el equipo de TI, ya que de esta manera se tiene una imagen clara y coherente del estado de los servicios que pueda ser relacionada con los procesos de la compañía, permitiendo a su vez una perspectiva sobre la calidad esperada por el usuario.

El principal valor de la gestión del catálogo de servicios es lograr un equilibrio entre los servicios y los procesos de negocio. Teniendo en cuenta lo anteriormente dicho, para el caso del estado actual L’Oreal y frente a las recomendaciones ITIL versión 3 se identifica lo siguiente (ver tabla 8):

Tabla 8

Gestión de catálogo de servicios de L’Oreal frente a las recomendaciones ITIL

Estado actual L’Oreal	Recomendaciones
En la actualidad no existe un concepto común en la definición de servicio, dado que el negocio tiene expectativas que pueden diferir con las del área de TI, el equipo del Hub central cuenta con una misión y visión donde expresa de forma clara el servicio que presta, sin embargo, no todos los usuarios tienen conocimiento de esto, lo que hace que el concepto sea ambiguo.	Se recomienda comunicar y unificar el concepto de servicio de tal manera que contemplen las expectativas actuales del negocio. Así mismo, especificar los procesos claves y acordar los respectivos tiempos de respuesta ante cualquier eventualidad.
El Hub central cuenta con un listado de todos los servicios que se tienen, pero, no están clasificados por cada línea de negocio y no cuentan con las especificaciones de cada uno; se identifica un conocimiento implícito de las interfaces y dependencias por parte de los BRM, pero no se logra consolidar.	Se recomienda acordar el contenido del portafolio de servicios, mediante la interacción con las diferentes áreas de negocio y así definir las responsabilidades en la prestación del servicio por parte del equipo de TI y de los proveedores externos.
Durante la validación de la información se identifica que el Hub central cuenta con planes de continuidad a nivel de infraestructura de TI, pero no a nivel de cada uno de los servicios, a pesar de contar con una estructura de alta disponibilidad, no se identifica documentación de los planes de continuidad de negocio.	Se recomienda realizar planes de continuidad de negocio, donde las áreas estén involucradas y participen activamente en la definición de las dependencias entre procesos.

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los hallazgos frente a las recomendaciones basadas en ITIL versión 3, se plantea desarrollar el proceso de gestión de portafolio de servicios a través de las etapas de definición del servicio, portafolio del servicio y planes de continuidad (Ver *Figura 9*):



Figura 9: Modelo de gestión del catálogo de servicios: Elaboración propia.

La información recolectada servirá como insumo para asegurar que existe una definición clara de servicio de TI dentro de la organización, además de que exista un portafolio de servicios con la capacidad de soportar la operación diaria de las filiales de L'Oréal que son atendidas por el central Hub.

Permitirá gestionar un portafolio de servicio con una orientación clara al negocio, proporcionando con esto una gestión pertinente a los procesos claves de L'Oréal, así misma gestión del catálogo de servicios tendrá una salida de gran utilidad para la gestión de los acuerdos de servicio.

Con el fin de obtener una orientación de cara al negocio se requiere primero establecer una serie de actividades que permitan unificar el significado de servicio para la organización, con este fin se requieren establecer una serie de reuniones donde se puedan incluir las siguientes personas:

- Líderes de alta gerencia con conocimiento de la visión estratégica del negocio.
- Líderes de procesos que tengan connotaciones operativas y con alta demanda de servicios de IT.
- Líderes BRM de IT.

Una vez se identifiquen las personas en los roles mencionados es necesario contemplar un número específico de reuniones donde se identifiquen los siguientes puntos (Ver tabla 9):

Tabla 9

Definición para el portafolio del servicio.

Definición de servicio.		
Actividad	Descripción	Resultado
Definición de servicio	Se establece de común acuerdo una única definición de “servicio” y se comunica a la organización.	➤ Presentación de la definición.
Definir líder del servicio	Listado de personal encargado del servicio y sus datos de contacto.	➤ Matriz de encargados por proceso.
Definir horario de atención	Se establecen los horarios de atención y la cobertura del servicio.	➤ Complementar la matriz de encargados con los horarios y los niveles de atención.
Esquema del portafolio de servicios		
Nombre del servicio	Se especifica el identificador del servicio y lo que el mismo ofrece al cliente.	➤ Listado de servicios identificados por nombre y lo que hace.
Tareas que soporta el servicio.	Se relacionan las actividades que son soportadas con el servicio y la prioridad de estas.	➤ Complemento del listado de servicios con las actividades que se pueden realizar con cada uno de estos.
Usuarios clave.	Listado de usuarios por proceso, se identifica el rol del usuario frente al proceso y se especifica su forma de actuar, ya sea como operador, responsable y se limita los usuarios que pueden interactuar con el servicio, también se definen	➤ Complementa las tareas del servicio. ➤ Permite que la matriz de servicios y usuarios sea robusta y clara. ➤ Determina los procesos en caso de que se requieran autorizaciones para usuarios que sean nuevos o no estén

	los proceso para la solicitud de autorizaciones.	autorizados al uso del servicio.
Procesos/ Servicios dependientes	Se identifican los procesos o servicios que tienen alguna relación o dependencia con los anteriormente listados y se definen los OLA (acuerdo de nivel operativo).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Matriz de relaciones entre procesos. ➤ Identificar OLA.
Plan de continuidad	Se identifican los posibles planes de continuidad existentes y se valoran los procesos que aun siendo operativos no cuentan con un plan de continuidad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Listado de planes de continuidad vs servicios prioritarios.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez implantadas las actividades, el modelo establece que se realicen las definiciones orientadas a los acuerdos de niveles de servicio; de tal manera que el modelo se complemente y cumpla con el objetivo de estar orientado al negocio.

4.2.4. Gestión de acuerdos de nivel de servicio

De acuerdo a Lloyd & Rudd (2008), en la Gestión de Nivel de Servicio (SLM) se negocia, acuerda y documenta los objetivos apropiados de los servicios de TI con los representantes del negocio, luego se supervisa y genera informes sobre la competencia del proveedor del servicio para entregar el nivel de servicio acordado. Por ende, la gestión de acuerdos de nivel de servicio debe ser un proceso vital para el hub central de L'Oréal, al ser proveedora de servicios de TI, ya que inducirán a satisfacer las expectativas de los clientes y usuarios en cuanto a la calidad del servicio. Ahora bien, para el caso del estado actual L'Oreal y frente a las recomendaciones ITIL versión 3 se identifica lo siguiente (ver tabla 10):

Tabla 10

Gestión de acuerdos de nivel de servicio L'Oréal frente a las recomendaciones ITIL

Estado actual L'Oréal	Recomendaciones
<p>Actualmente el Hub central de L'Oréal negocia los ANS (acuerdos de nivel de servicio) con proveedores externos de TI, pero no cuenta con ANS para proveedores internos y tampoco con el negocio.</p>	<p>Primero se deben recolectar los SLR (Requisitos de nivel de servicio) con el cliente del servicio de TI (negocio) de acuerdo a sus necesidades, para luego negociar y acordar el ANS con el mismo, basados en sus unidades y procesos de negocio. Con uno o varios ANS bien definidos, se puede tener una base de exigencia con los proveedores internos y externos de TI, permitiendo así el alineamiento de los servicios de TI con el mismo.</p>
<p>La supervisión de los servicios en el Hub central de L'Oréal se hace sobre algunos componentes y plataformas, pero no sobre en servicio de TI en su globalidad. Se logra identificar que algunos servicios fallan más de 1 hora y el área encargada del servicio de TI puede no estar informada o en caso contrario, está informada pero no ha iniciado la revisión del mismo. La supervisión o monitoreo del servicio de TI la realiza directamente el cliente al evidenciar que no funciona la acción que requiere ejecutar.</p>	<p>Se recomienda que todo lo que se incluya en ANS pueda ser monitoreado y medido. El monitoreo del servicio permitirá identificar proactivamente cuando un servicio se pueda ver afectado y tomar acciones preventivas; luego se pueden realizar planes de acción, en caso de identificar alguna anomalía en los servicios. Una alarma recurrente puede ayudar a identificar un problema o prevenir futuro incidente.</p>
<p>Actualmente el Hub central de L'Oreal mide la satisfacción de cliente con encuestas semestrales y presenta informes del servicio, informando logros realizados, migraciones y planes de mejora, pero al no tener ANS definidos con el negocio, no se incorporan detalles de rendimiento alineados al negocio.</p>	<p>Se recomienda generar informes que detallen el desempeño contra los objetivos del ANS, junto con acciones específicas que se estén realizando para mejorar la calidad del servicio. Los reportes deben proporcionar información histórica del desempeño del servicio y sus tendencias, con el fin de que las acciones de mejora se puedan identificar claramente. Si se observan variaciones sobre la satisfacción del servicio se deben analizar las acciones tomadas para rectificar la variación.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tomando como referencia los hallazgos en L'Oréal anteriormente expuestos versus las recomendaciones basadas en ITIL versión 3, se plantea desarrollar el proceso de gestión

acuerdos de niveles de servicio a través de las etapas de requisitos de nivel de servicio, Monitoreo de los servicios e informes de desempeño (Ver *Figura 10*):

- Requisitos de nivel de servicio (SLR)
- Monitoreo de los servicios.
- Informes de desempeño.

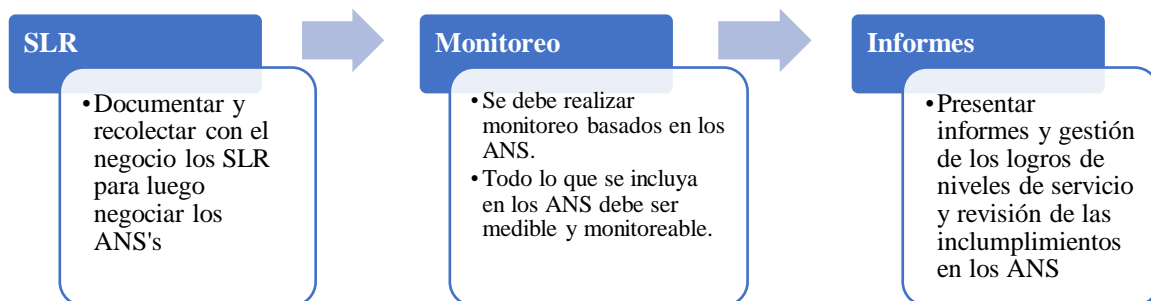


Figura 10: Modelo de gestión de acuerdos de nivel de servicio: Elaboración propia.

El uso de las actividades propuestas es de gran utilidad para el SLM, ya que al recolectar los SLR se podrá negociar los ANS con requerimientos reales del negocio, con el fin de estar alineados; luego el monitoreo permitirá saber que se está cumpliendo realmente con lo pactado en los ANS, para luego presentarlos en el informe de cumplimiento, logros, tendencias y planes de mejora en el servicio. Todo sumado permitirá controlar y mejorar la satisfacción del cliente en la calidad del servicio prestado.

Por el tamaño del hub central, se recomienda hacer uso de los ANS multinivel, los cuales cubren a nivel corporativo, de cliente y de servicio, sin ocultarse. Los ANS a nivel corporativo cubrirá los temas genéricos (teléfonos, impresoras, etc.) a los clientes en toda la organización y a nivel cliente cubre cuestiones relevantes respecto a la unidad, por ejemplo, con el departamento financiero se cubre el sistema contable, sistema de finanzas y demás; a nivel de servicio cubre a todos los clientes que utilicen dicho servicio, como el correo electrónico, aunque internamente se podrían manejar niveles dependiente del tipo de cliente, como: Basic, Silver y Gold, el cual tendrá distinto espacio de almacenamiento en su correo, pero la disponibilidad, seguridad, continuidad, capacidad y monitoreo; serían los mismos.

Los ANS acordados adecuadamente con el negocio serán una entrada importante al momento de generar los OLA (acuerdos de nivel operativo), realizar la gestión y negociación con los

proveedores, para revisar y modificar los contratos o acuerdos. En la tabla 11 se detalla el proceso para el Hub Central.

Tabla 11

Actividades para los ANS.

Actividad	Descripción	Resultado
Documentar los SLR del Hub Central.	<p>En esta actividad lo principal es registrar y negociar con el responsable del servicio a nivel de negocio, los requisitos de nivel de servicio ofrecidos por Hub central y una de las tareas es conocer los requisitos y objetivos del negocio.</p> <p>Una entrada principal es el Catálogo de servicios, suponiendo que ya se han realizado las actividades planteadas en la gestión de catálogo de servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Documentación de los SLRs acordados con el negocio y basados en el catálogo de servicios creado para el Hub Central.
Definir y acordar ANS basados en el catálogo de servicios del Hub central.	<p>El propósito es esta actividad es pactar formalmente un nivel de servicio entre negocio y el Hub Central. Esta actividad se realiza teniendo en cuenta la negociación de los SLR anteriormente realizada y el catálogo de servicios ya generado en el Hub central.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acuerdo de nivel de servicio Piloto. ➤ Acuerdo de nivel de servicio.

	<p>Se recomiendan definir un ANS piloto para evaluar y garantizar que el nivel de servicio sea alcanzable y medible.</p> <p>Se recomienda usar la plantilla de la tabla 12.</p>	
Monitorear los ANS del Hub Central	<p>El propósito de esta actividad es que el Hub central pueda prestar de forma óptima los servicios ofrecidos y acordados en los ANS. Un objetivo es obtener información actualizada acerca de la efectividad de los ANS, y que tanto el Hub central como el negocio trabajen con los ANS adecuados, esto se realiza monitoreando los indicadores definidos en el capítulo de medición del servicio, para que luego se puedan producir informes de cumplimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informe Operativo en el cual exponen el cumplimiento de los ANS y OLA, basado en las capacidades actuales del Hub central, como también de proveedores externos e internos. ➤ Informe de excepciones en el cual se exponen incumplimientos en lo pactado en los ANS.

A continuación, se presenta una plantilla para manejar los acuerdos de nivel de servicio en el Hub Central (ver tabla 12):

Tabla 12

Documentación de ANS.

Acuerdos de Nivel de Servicio	
Alcance del Acuerdo	El acuerdo cubre la continuidad y disponibilidad del App y la galería de pagos para el aplicativo Makeup Genius.



Horario del Servicio	7 días x 24 horas
Puntos de Contacto	Cl. 90 #11-13, Bogotá, Cundinamarca
Escalonamiento (2 y 3 nivel)	Brm Digital y retail 2 Brm Infraestructura 3
Revisión del Acuerdo	Revisión mensual del acuerdo y de los indicadores.
Responsabilidades de las partes	El negocio debe reportar los incidentes y solicitudes vía correo electrónico, portal web o vía telefónica. El Hub Central debe brindar la resolución y prestación del servicio solicitado. El Hub Central debe dar respuesta e información del estado del ticket según los medios establecidos.
Presentación de informes	* Los informes de gestión se presentarán los primeros 5 días de cada mes. * Para casos excepcionales la entrega de reportes de fallas se entregará las siguientes 4 horas de haber realizado la solicitud
Gestión de Incidentes y Peticiones	Para la gestión de los incidentes el Hub central cuenta con la herramienta Service Now, donde el negocio puede ver el paso a paso de la atención de su ticket.
Glosario	Incidente: Reporte de una fallar sobre la aplicación que incida en el uso del APP. Ticket: Información con el cual se identifica la incidencia y el responsable de atenderla. Service Now: Plataforma corporativa para el registro de los tickets relacionados a los servicios soportados.
Seguridad	
Descripción	Permitir las disponibilidad y seguridad del servicio del APP de Make Genius.
Políticas	* El APP debe garantizar políticas de confidencialidad para el manejo de datos de tarjetas de crédito. * Se debe garantizar las políticas de confidencialidad de los datos de los clientes. * Las pasarelas de pago deben garantizar la autenticación del usuario antes de un pago. * El almacenamiento de la información debe ser on-premise. * Se debe garantizar la mitigación de vulnerabilidades altas y medias en los análisis de vulnerabilidades.
Hardware	Usar servicios en la nube para garantizar escalabilidad de los componentes que use en las plataformas que brindan el servicio.
Software	Se debe hacer uso de las herramientas corporativas: Guardium y etrust
Riesgos	Solo se aceptan riesgos bajos en los análisis de vulnerabilidades.
Continuidad	
Continuidad del Servicio	Se debe garantizar la continuidad de servicios de nube, con proveedores de nube distintos al contratados en el servicio principal, con la misma capacidad de cómputo y servicios contratados. Se debe garantizar la continuidad de los componentes que están on-premise, en centro de cómputo distintos al principal y con la misma capacidad de computo.
Disponibilidad	

Disponibilidad (nombre del indicador y la formula)	Disponibilidad del servicio. MTBF: Mean Time Between Faults MTTR: Mean Time To Repair $Availabiliy = MTBF / (MTBF + MTTR)$
Confiabilidad (formula)	0,977

Fuente: Clases Magistrales de la Universidad del Externado de Colombia – Profesor Mr Pedro Mosquera.

Con los acuerdos de nivel de servicio definidos y monitoreados en el Hub central, se puede iniciar una negociación más coordinada y controlada con los proveedores de servicios de TI internos y externos; los ANS son una entrada principal en la gestión de proveedores que sigue a continuación.

4.2.5. Gestión de los proveedores.

ITIL versión 3, establece que la gestión de proveedores permite la correcta administración y negociación de los aliados estratégicos de TI, con el fin de no solo respaldar los servicios estratégicos si no con el fin de obtener beneficios comerciales para la organización. Así se garantiza que los proveedores cumplan con los acuerdos contractuales y el control de los gastos adquiridos por el negocio.

El principal valor de la gestión de los proveedores es lograr beneficios mediante la efectiva negociación de los proveedores mediante la continua evaluación y seguimiento de las actividades que estos realizan para minimizar los riesgos en el negocio y asegurando con esto la prestación correcta de los servicios. Entendiendo lo anterior se identifica que (Ver tabla 13):

Tabla 13

Gestión de los proveedores L'Oreal frente a las recomendaciones ITIL

Estado actual L'Oréal	Recomendaciones
El equipo de Central Hub tiene una estrategia definida y documentada para la generación del valor en los proyectos incluyendo requerimientos que cubren, la cual se aplica en los procesos de negociación con los proveedores que pueden reportar ahorros al negocio mediante los cambios o negociaciones anuales.	Documentar los procesos de licitación y de negociación con los proveedores, así mismo establecer una base de datos de los proveedores más recurrentes en TI.

El proceso de contratación se encuentra alienado con el corporativo de esta manera cada vez que se realiza un proceso de contratación este debe ser validado y autorizado por el equipo legal de la organización. Dentro del proceso se identifica que los contratos se negocian a corto plazo, de esta manera TI puede tomar la decisión de continuar o no con el proveedor sin incurrir en riesgos asociados por pagos de penalidades relacionadas a la finalización de contratos.	Se identifica una fortaleza en este proceso dado que se cuenta con asesoría externa en los aspectos legales y de forma interna las políticas de la organización establecen con claridad los pasos que se deben desarrollar.
En el proceso de contratación, se pudo identificar que el equipo legal siempre solicita la creación de los respectivos ANS con los proveedores. Aunque se establecen los ANS con los proveedores, no se tienen reuniones periódicas con el fin de validar el rendimiento del proveedor, lo cual hace que la calificación a este sea subjetiva.	Se recomienda la revisión periódica de los ANS acordados con los proveedores. De la revisión periódica de los indicadores se pueden establecer ajustes a los ANS ya definidos.
Existe una política corporativa robusta para la gestión de los proveedores a la cual esta alienada con el equipo de TI.	Se recomienda realizar evaluaciones de rendimiento y auditorias de control a los proveedores externos, con el fin de garantizar lo pactado en los contratos además de mejorar en aspectos del servicio y la demanda.

Fuente: Elaboración Propia.

Tomando como referencia los hallazgos anteriores frente a las recomendaciones basadas en ITIL versión 3, se plantea desarrollar el proceso de gestión de proveedores a través de las etapas de contratación, monitoreo y control y evaluación (Ver *Figura 11*):

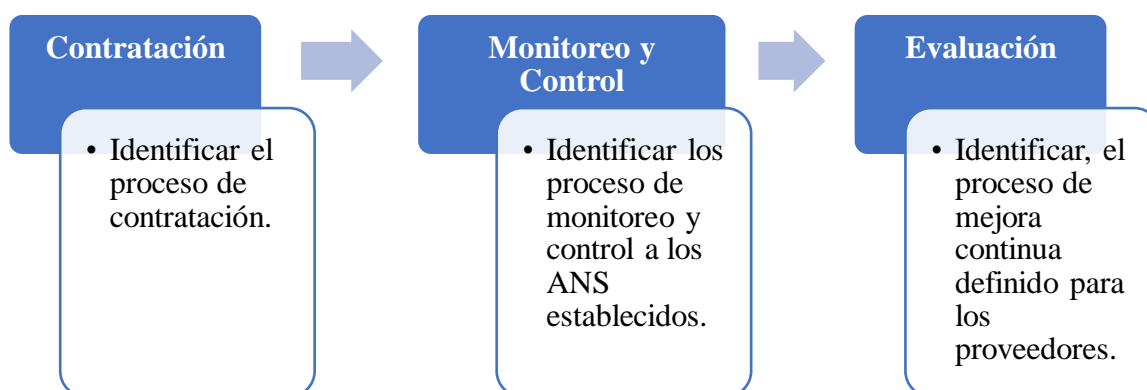


Figura 11: Modelo de gestión de proveedores: Elaboración propia.

La información reunida servirá como insumo para asegurar que existe un proceso de negociación y evaluación de proveedores clara dentro del central Hub central, permitiendo identificar los puntos de mejora del proceso actual, de tal manera que los riesgos asociados a los procesos de selección y contratación sean minimizados, de esa forma garantizar que la gestión de los proveedores tenga la capacidad requerida por la organización. Esta gestión tendrá una salida de gran utilidad para la gestión de la medición del servicio.

A partir del siguiente modelo las actividades a realizar en la gestión del proceso de proveedores son las siguientes (Ver tabla 14):

Tabla 14

Actividades de contratación.

Actividades de contratación		
Actividad	Descripción	Resultado
Definición de proceso.	Entendiendo que la organización de servicios de TI debe suplir sus requerimientos propios y que las negociaciones con los proveedores de tecnología contemplan no solo componentes comerciales, se recomienda establecer un proceso único para el área de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presentación de la misión del proceso de compras. ➤ Socialización al equipo del propósito del rol y sus objetivos.
Definición de usuarios claves	Se establecen los usuarios responsables del proceso de compras.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se establece el punto de contacto para las compras y negociaciones de TI.
Definición de listado de proveedores	Se identifican todos los posibles proveedores con los que se tenga relaciones comerciales actualmente.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Listado de los proveedores. ➤ Información de contacto de los proveedores.

Definir políticas de negociación	Se establecen los parámetros para la negociación con los proveedores, así como las condiciones mínimas de contratación y los procesos contractuales que se deben llevar a cabo para la firma de contratos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Listado de reglas de juego para las negociaciones con proveedores. ➤ Lista de chequeo para la contratación. ➤ Parámetros para la creación de proveedores.
Actividades de monitoreo y control		
Definir proceso de control	Definir el proceso de control de los proveedores mediante el cual se haga efectiva la revisión del cumplimiento de los acuerdos establecidos orientados a la buena prestación del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proceso de control. ➤ Indicadores de control de los proveedores. ➤ Definir las actividades de monitoreo.
Definir listado de ANS	A partir de la matriz de proveedores internos y externos, identificar cuántos de estos tienen ANS actualizados y con cuáles no.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar proveedores sin ANS. ➤ Identificar ANS sin actualizar vs los actualizados.
Definir proceso de Monitoreo	Establece la periodicidad en la cual se realizarán las revisiones a los contratos, ANS y de más acuerdos con los que se cuente. También se establecen los parámetros de presentación de dichos resultados.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Periodo en el cual se mide la efectividad de los acuerdos. ➤ Tableros de control de los indicadores de Monitoreo y control.

Actividades de Evaluación		
Definir parámetros de Evaluación	Se establecen los parámetros por los cuales van a ser evaluados los proveedores (cumplimiento, disponibilidad etc.) con base en esto, se determinan los parámetros de calificación y la periodicidad de las evaluaciones.	<ul style="list-style-type: none">➤ Parámetros de evaluación.➤ Presentación de los parámetros definidos a los proveedores.
Definir procesos de continuidad y selección.	Se establece el proceso para el cambio de un proveedor en caso de que la evaluación de este sea negativa.	<ul style="list-style-type: none">➤ Procesos de licitación.➤ Publicación de requisitos para continuidad con el Hub central.

Fuente: Elaboración propia.

Mediante la aplicación de estas actividades, el modelo contempla la correcta administración de los proveedores y permite con esto un control de los mismos en el Hub Central.

4.2.5. Medición del servicio.

La medición del servicio permite establecer indicadores de control que buscan validar el comportamiento del modelo recomendado y de esta manera se cierra el ciclo del modelo de gestión de servicios garantizando la mejora continua del mismo, por lo tanto, para cada una de las anteriores fases descritas se recomienda la implementación de los siguientes indicadores (Ver *Tabla 15*):

Tabla 15

Indicaciones de medición del modelo de servicios.

Gestión de la Demanda	
Objetivo	Cumplir con la demanda generada por el negocio
Estrategia	Verificar la gestión de la demanda en el Hub Central
Indicadores	Total, de Fuentes de demanda actuales / PBA
	Total, de PBA's / Servicio
	Total, de perfiles de usuario por patrones de actividad empresarial
Gestión del catálogo de servicios.	
Objetivo	Verificar la gestión del catálogo de servicios en el Hub central.
Estrategia	Validar de forma periódica la alineación del proceso de negocio con las herramientas de TI
	Identificar los procesos nuevos adquiridos por el negocio.
	Pruebas periódicas al plan de continuidad de negocio de TI.
Indicadores	Número de procesos críticos vs número de procesos en el portafolio de TI.
	Total, de pruebas periódicas al plan de continuidad exitosas / no exitosas
	Número de procesos nuevos / número de procesos nuevo en el portafolio.
Gestión de acuerdos de niveles de servicio	
Objetivo	Cumplir con los ANS's pactados con el negocio.
	Implementar acciones de mejora
	Aumentar satisfacción del cliente
Estrategia	Verificar la gestión de los acuerdos de nivel de servicio
	Uso de herramientas para la gestión de requerimientos e incidentes.
	Seguimiento continuo del estado de requerimientos e incidentes.
	Programación adecuada de servicios.
	Implementar medidas correctivas relacionadas con los incumplimientos presentados.
	Hacer sondeos periódicos acerca de satisfacción del cliente con el servicio prestado actualmente, sus expectativas y/o sugerencias de mejora.
	Analizar las evaluaciones de proveedores recibidas.
	Análisis y solución de quejas/ reclamos del cliente.
	Retroalimentar a la Dirección.
Indicadores	Total, de servicios cubiertos por los ANS's
	Cantidad de servicios/ ANS's que cumplen con los niveles de servicio acordados
	Cantidad de servicios / ANS Monitoreados

	Total, de servicios donde los ANS's están apoyados por OLA's
	Total, requerimientos-incidentes atendidos dentro de los ANS / Total, requerimientos-incidentes recibidos
	Total, requerimientos-incidentes solucionados dentro de los ANS / Total, requerimientos-incidentes recibidos
	Promedio del resultado consolidado de: -Encuestas de satisfacción -Evaluaciones de proveedores
	Total, de Quejas, Reclamos eficaces / Total, de Quejas, Reclamos cerradas
Gestión de proveedores.	
Objetivo	Mejorar la gestión de los proveedores.
Estrategia	Verificar el cumplimiento de los ANS negociados con los proveedores
	Obtención de valor de la negociación de contratos.
	Ahorro en la negociación de los contratos de los servicios nuevos o por finalizar el tiempo de contrato
	Evaluación de los proveedores actuales
Indicadores	Total, de ANS de proveedores dentro de los términos de negociación
	Número de contratos nuevos vs número de licitaciones realizadas
	Número de proveedores de TI vs resultados de evaluación periódica.

Fuente: Elaboración Propia.

Los indicadores relacionados en la tabla 15 deben ser analizados por CIO y los líderes de cada area, para validar el cumplimiento de los mismos y tomar decisiones desde el Hub Central o desde le negocio, también mostrar los avances entorno al desempeño en los servicios ofrecidos por el Hub Central. Las decisiones se transformarán en acciones de mejora sobre el servicio o ajustes en los ANS piloto.

Como última recomendación, se establece que para la aplicación del siguiente modelo de servicio no se requiere un cambio en la estructura organizacional del área de TI, dado que con los roles existentes se puede implementar el modelo anteriormente expuesto.

4.2.6 Plan de implementación

Metas y Objetivos:

El objetivo del presente plan es la de establecer las actividades principales para la puesta en marcha del modelo de gerencia de servicios propuesto para L'Oréal, la implementación del este solo dependerá de la organización por lo cual los investigadores lo presentan como una propuesta y no se incluirán conclusiones de la puesta en marcha del modelo.

Objetivos Específicos.

Objetivo	Medición
Implementar el modelo de gerencia de servicios de TI para L'oréal.	-Proyecto implementado en L'oréal. -Indicadores de gestión creados. -Portafolio de servicios operativo y documentado.

Alcance de la implementación.

Para el desarrollo efectivo de la implementación se establecen los siguientes parámetros:

La implementación incluye:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo de las actividades necesarias para la implementación del modelo. ➤ Desarrollo de los procesos definidos en la metodología. ➤ Documentación de los PBA y PU en el Hub Central. ➤ Documentación del catálogo de servicios del Hub Central. ➤ Documentación de los ANS del Hub Central. ➤ Documentación de los proveedores del Hub Central. ➤ Definición de los procesos críticos para TI en el Hub Central. ➤ Puesta en marcha del modelo en el Hub Central.
La implementación excluye:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementación del modelo en países que no están en el central hub. ➤ Implementar cambios en el modelo de gobierno del central el hub. ➤ Implementar metodologías de proyectos. ➤ Desarrollos de metodologías diferentes a la expuesta en este documento. ➤ Cambios en el modelo organizacional del central hub.

Factores críticos de éxito:

- Contar con la disponibilidad del equipo de TI y del negocio para el desarrollo de las actividades de la implementación.
- Contar con la disponibilidad del CIO del central hub para la toma de decisiones resultantes de la aplicación del modelo.
- Contar con el acceso a la información de todos los procesos de TI.
- Comunicación al equipo y al negocio de la aplicación del modelo.

Suposiciones:

- La implementación cuenta con la aprobación del comité directivo del Hub Central.
- La implementación cuenta con un equipo interdisciplinario.

Administración de control de la implementación:

- Para un control del avance de las actividades de la implementación se realizarán las siguientes actividades:
- Para el equipo de implementación se realizarán reuniones semanales los días martes de 9:00 a 10:00 am.
- Para el comité de implementación se realizarán reuniones una vez al mes.

Riesgos iniciales de la implementación.

En este punto se describen los riesgos de alto nivel que pueden impactar el desarrollo de la implementación, estos son insumo para la matriz de riesgos que se desarrollara en la fase de planeación.

Tabla 16

Matriz de riesgos.

Riesgos de la implementación	Mitigación	Severidad
Retrasos en el cronograma de implementación por falta de disponibilidad de las personas que conforman el equipo esto dado a las diferentes obligaciones que tienen los interesados.	Informar a todos los interesados de las fechas del proyecto	Alta
ANS no incluidos en la implementación dado a la falta de control de la documentación actual.	Realizar lista de chequeo de todas las aplicaciones disponibles en el central hub.	Alta
Retrasos en el levantamiento de los procesos críticos de negocio por falta de disponibilidad de los interesados.	Informar mediante el kickoff los roles necesarios, establecer una matriz RACI de interesados,	Alta
Falta de entendimiento de la metodología por parte del equipo de L'Oéal.	Establecer estrategias de entrenamiento para el entendimiento del modelo.	Medio

Cambios en el alcance de la implementación.	Controlar el alcance en cada reunión con el equipo.	Medio

Fuente: Elaboración Propia.

Roles y Responsabilidades

Tabla 17

Matriz de roles y responsabilidades.

Rol	Responsabilidad
CIO Hub Central	Aprobación de cambios que puedan impactar la implementación.
Equipo de implementación	Planear, dirigir y gestionar los recursos asignados para el desarrollo de la implementación, así como dar reporte al comité el estado del proyecto.
Líder del negocio.	Encargado de realizar las definiciones de los procesos relacionados al negocio, valida la información transmitida y dar aprobación de las definiciones que corresponden o impactan los procesos de negocio.
Líder BRM	Encargado de validar y orientar al equipo de implementación, en relación a los procesos de TI que puedan ser requeridos en el levantamiento de información, validación de políticas y ANS.

Fuente: Elaboración Propia.

Esquema organizacional de la implementación

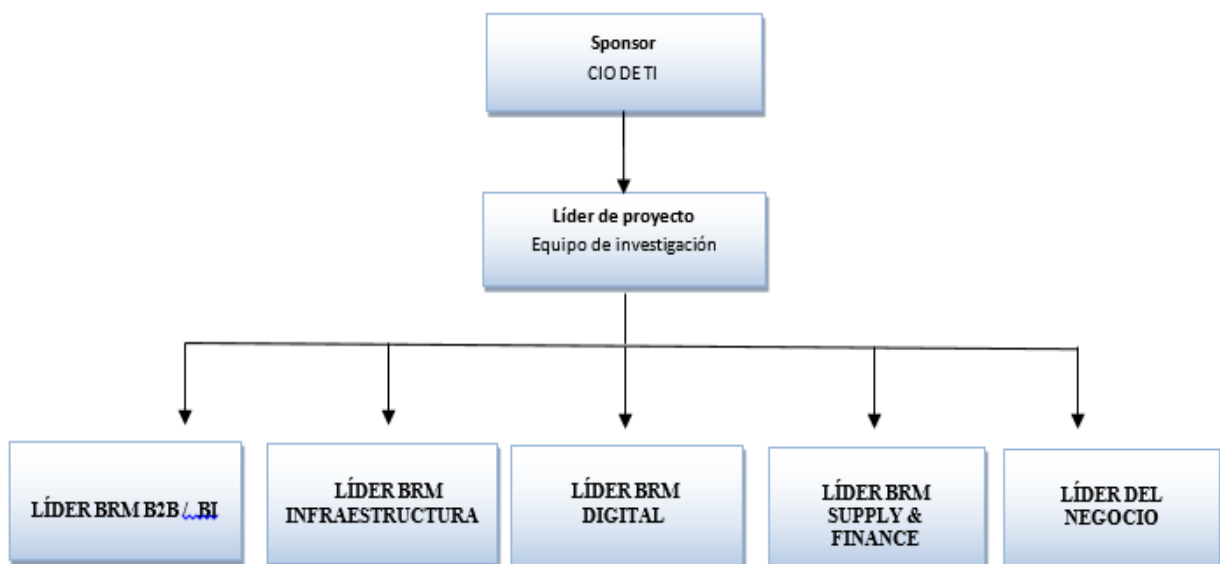


Figura 12: Esquema organización de la implementación: Elaboración propia.

Entregables Importantes del Proyecto

Para el desarrollo de la implementación del modelo de gerencia de servicio de TI se establecen los siguientes entregables:

Tabla 18

Entregables del proyecto de implementación

Descripción de Actividad Importante	Fecha de Finalización Planeada
Kickoff de la implementación	01/10/2019
Fase de levantamiento de información	
Levantamiento de información de los procesos de TI	15/10/2019
Levantamiento de información catálogo de servicios de TI	20/10/2019
Levantamiento de información Acuerdo de niveles de servicio	30/10/2019
Levantamiento de información de proveedores	20/10/2019
Fase de Análisis	
Definición del proceso bajo la nueva metodología de servicios	15/11/2019
Definición del nuevo catálogo de servicios.	25/11/2019
Definición y consolidación de los acuerdos de niveles de servicio.	28/11/2019
Definición de la política de proveedores de TI	25/11/2019
Definición de los indicadores de medición.	28/11/2019
Fase de puesta en marcha	
Comunicación de los indicadores de gestión	06/12/2019
Saida en vivo.	10/12/2019

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO 5: Conclusiones y recomendaciones

- El modelo de gerencia de servicios dentro del Hub Central es necesario para impulsar una conceptualización de servicios en toda la organización, con el fin de poder unificar la estructura de servicio con la proyección desde la misión y visión de la empresa.
- Se evidencia que el marco más apropiado para la gestión de servicios de TI en el Hub central es ITIL versión 3, del cual se realiza una adaptación, extrayendo los procesos necesarios para cubrir la problemática actual.
- El modelo planteado en el documento de estudio se adapta de forma idónea a la nueva estructura del Hub central, evitando así ajustes en la estructura organizacional.
- Se recomienda organizar por parte de las interfaces y dependencias de los BRM todos los servicios con los que se puede contar, con el fin de vitalizar la estructura general del Hub central. El apartado también aborda la necesidad de impulsar planes de continuidad estructural de las TI que tenga en cuenta los servicios que puedan prestarse al usuario.
- Se recomienda la definición de políticas que permitan cumplimiento del modelo planteado.
- La estructura de la interfaz con respecto a los proveedores implicados debe estar enmarcada dentro del catálogo de servicios, cuya finalidad sea establecer acuerdos entre los equipos internos que integran al Hub central.
- Es recomendable centralizar acuerdos en los niveles de servicios que articulan los procesos de prestación, los cuales puedan evaluar la satisfacción del usuario con respecto a las interfaces implementadas dentro de L’Oreal, con el fin de generar un papel interactivo entre la empresa y el público.
- Es recomendable tener en cuenta las voces de usuarios y los operadores con respecto a observaciones generales de la interfaz prolongadamente, es necesario recopilar estas indagaciones periódicamente para realizar una mejoría continua de la misma, operación que a su vez permitiría proyectar y fortalecer procesos comunicativos integrales con todos los miembros de la empresa.
- El modelo planteado facilita generar indicadores sobre cada uno de los procesos, permitiendo así la medición de satisfacción en su implementación.
- Se recomienda seguir el plan de implementación planteado en el modelo, con el fin de garantizar la apropiación del mismo en la compañía.



Anexos

ANEXO 1. Encuesta de servicios TI en el Hub central de L'Oréal.

El cuestionario contiene las siguientes preguntas:

1. ¿En qué país se encuentra?
 - a. Colombia
 - b. Panamá
 - c. Perú
 - d. Venezuela
 - e. El salvador
 - f. Guatemala
2. ¿A qué división pertenece? (Esta pregunta variaba según el país encuestado)
 - a. CORP
 - b. DAF
 - c. DAO
 - d. DCA
 - e. DCV
 - f. DPGP
 - g. DPL
 - h. DPP
3. En general ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con los servicios que TI le brinda?
 - a. Nada satisfecho
 - b. Poco satisfecho
 - c. Regular
 - d. Satisfecho
 - e. Muy satisfecho
4. ¿Cómo califica su experiencia con el soporte a las aplicaciones de ventas (Oficina móvil e E-force) (marca N/C si no lo usa)
 - a. Muy mala
 - b. Mala
 - c. Regular
 - d. Buena
 - e. Muy buena
 - f. N/C
5. ¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la aplicación de inteligencia de negocios BI?
 - a. Muy mala
 - b. Mala
 - c. Regular
 - d. Buena
 - e. Muy buena
 - f. N/C
6. ¿Cómo califica su experiencia con el soporte a las aplicaciones de finanzas, Supply y soporte ERP-SAP? (marca N/C si no lo usa).
 - a. Muy mala
 - b. Mala



- c. Regular
 - d. Buena
 - e. Muy buena
 - f. N/C
7. ¿Cómo califica su experiencia con el soporte a la intranet, e-Commerce, CRM, Marketing)?
- a. Muy mala
 - b. Mala
 - c. Regular
 - d. Buena
 - e. Muy buena
 - f. N/C
8. ¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía fija (Marca N/C si no lo usa)?
- a. Muy mala
 - b. Mala
 - c. Regular
 - d. Buena
 - e. Muy buena
 - f. N/C
9. ¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía móvil? (marca N/C si no lo usa).
- a. Muy mala
 - b. Mala
 - c. Regular
 - d. Buena
 - e. Muy buena
 - f. N/C
10. ¿Cómo califica el funcionamiento de las impresoras?
- a. Muy mala
 - b. Mala
 - c. Regular
 - d. Buena
 - e. Muy buena
 - f. N/C
11. ¿Cómo califica el funcionamiento del computador asignado?
- a. Muy mala
 - b. Mala
 - c. Regular
 - d. Buena
 - e. Muy buena
 - f. N/C
12. ¿Cómo califica el servicio de conexión inalámbrica en las oficinas de L'Oreal?
- a. Muy mala
 - b. Mala
 - c. Regular
 - d. Buena



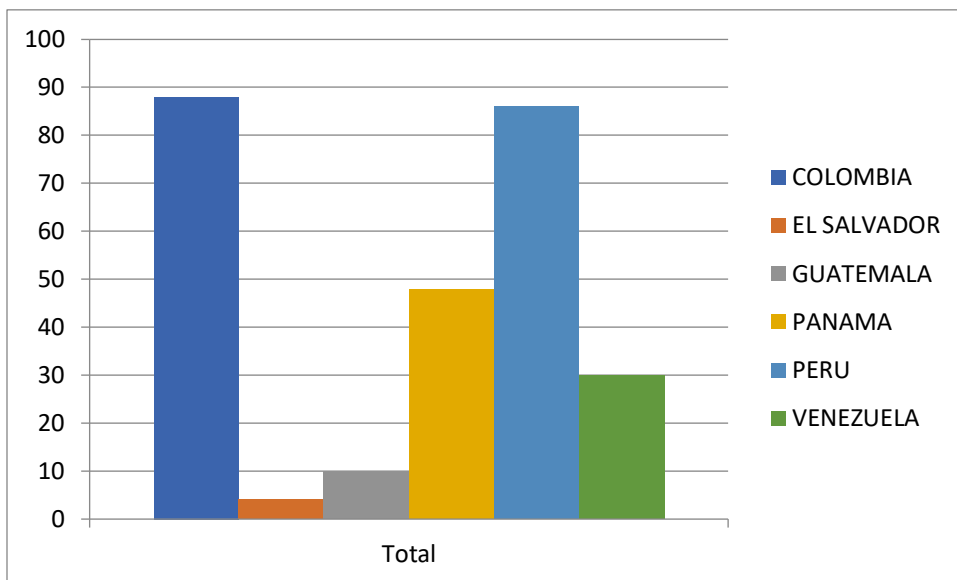
- e. Muy buena
 - f. N/C
13. ¿Cómo califica el servicio de conexión remota L'Oreal connect (VPN)?
- a. Muy mala
 - b. Mala
 - c. Regular
 - d. Buena
 - e. Muy buena
 - f. N/C
14. ¿Cómo califica en general el servicio de mesa de ayuda (Help Desk)?
- a. Muy mala
 - b. Mala
 - c. Regular
 - d. Buena
 - e. Muy buena
 - f. N/C
15. ¿Cómo califica la facilidad para conectarse con la mesa de ayuda?
- a. Muy mala
 - b. Mala
 - c. Regular
 - d. Buena
 - e. Muy buena
 - f. N/C
16. ¿Cómo califica el profesionalismo, conocimiento y actitud del personal de mesa de ayuda?
- a. Muy mala
 - b. Mala
 - c. Regular
 - d. Buena
 - e. Muy buena
 - f. N/C
17. ¿Cómo califica el proceso de atención hasta que resolvió su requerimiento?
- a. Muy mala
 - b. Mala
 - c. Regular
 - d. Buena
 - e. Muy buena
 - f. N/C
18. Para nosotros sus comentarios son muy importantes para continuar mejorando nuestros servicios de TI.



ANEXO 2. Resultado encuesta de Servicios de TI 2017-2

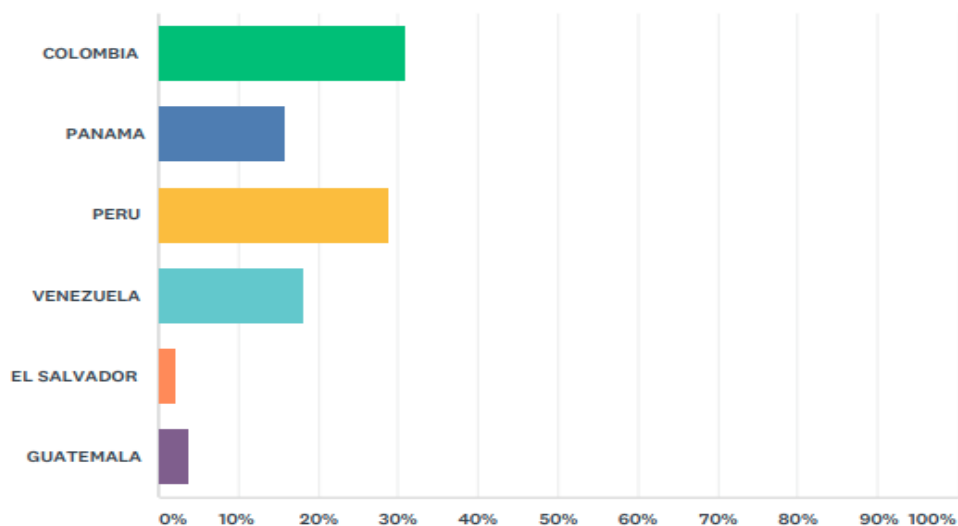
1- ¿En qué país te encuentras?

	Etiquetas de columna						
	COLOMBIA	EL SALVADOR	GUATEMALA	PANAMA	PERU	VENEZUELA	Total general
Cuenta de ¿A qué división perteneces?	88	4	10	48	86	30	266



Q1 ¿En qué país te encuentras?

Respondidas: 132 Omitidas: 0



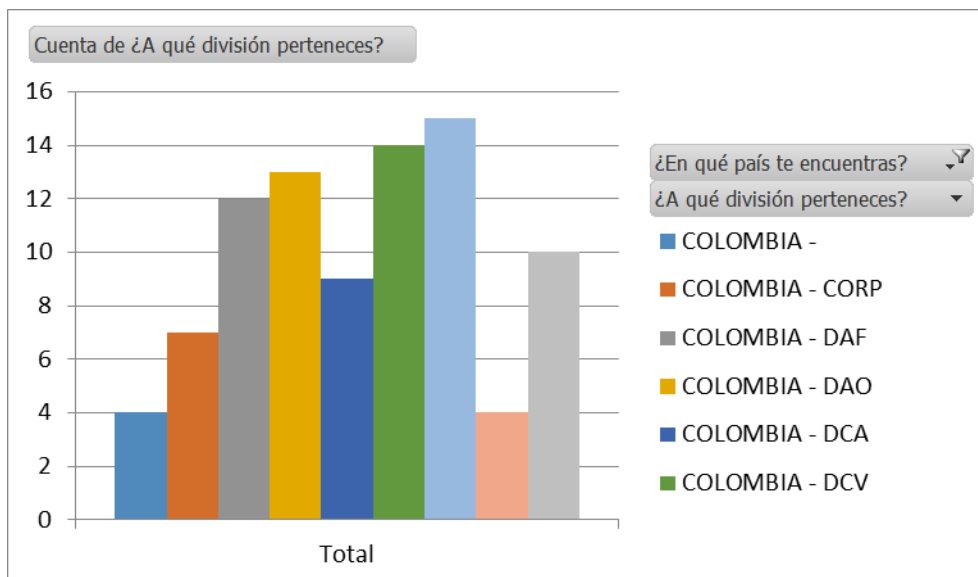


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
COLOMBIA	31,06%	41
PANAMA	15,91%	21
PERU	28,79%	38
VENEZUELA	18,18%	24
EL SALVADOR	2,27%	3
GUATEMALA	3,79%	5
TOTAL		132

2- ¿A qué división perteneces?

- Colombia

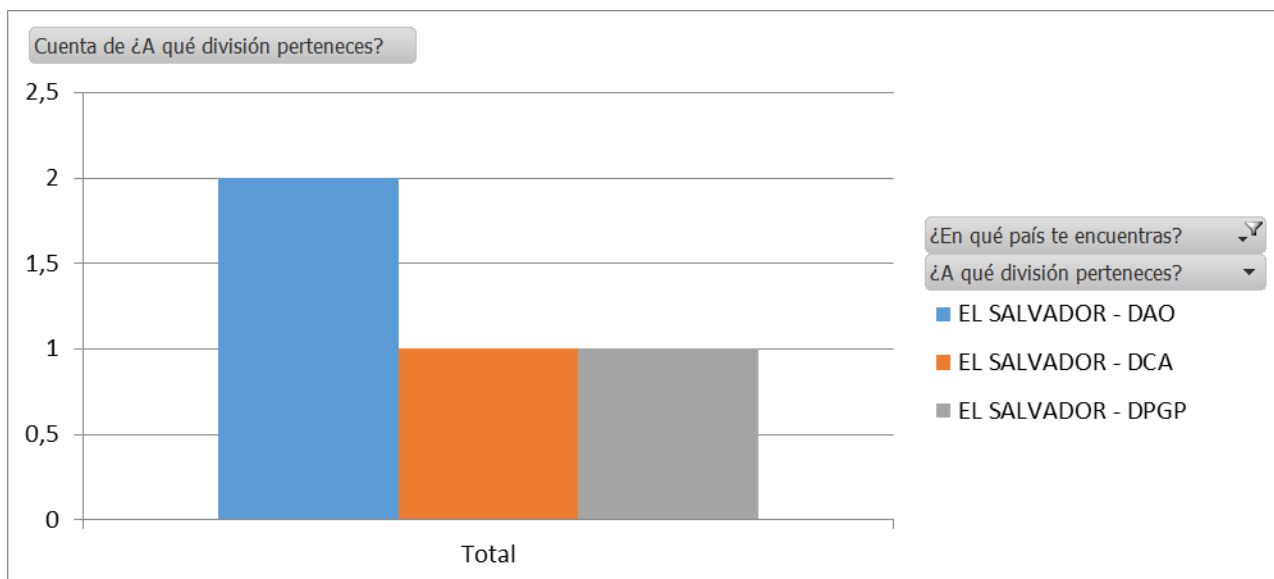
Etiquetas de columna											Total COLOMBIA
	CORP	DAF	DAO	DCA	DCV	DPGP	DPL	DPP			
Cuenta de ¿A qué división perteneces?	4	7	12	13	9	14	15	4	10		88





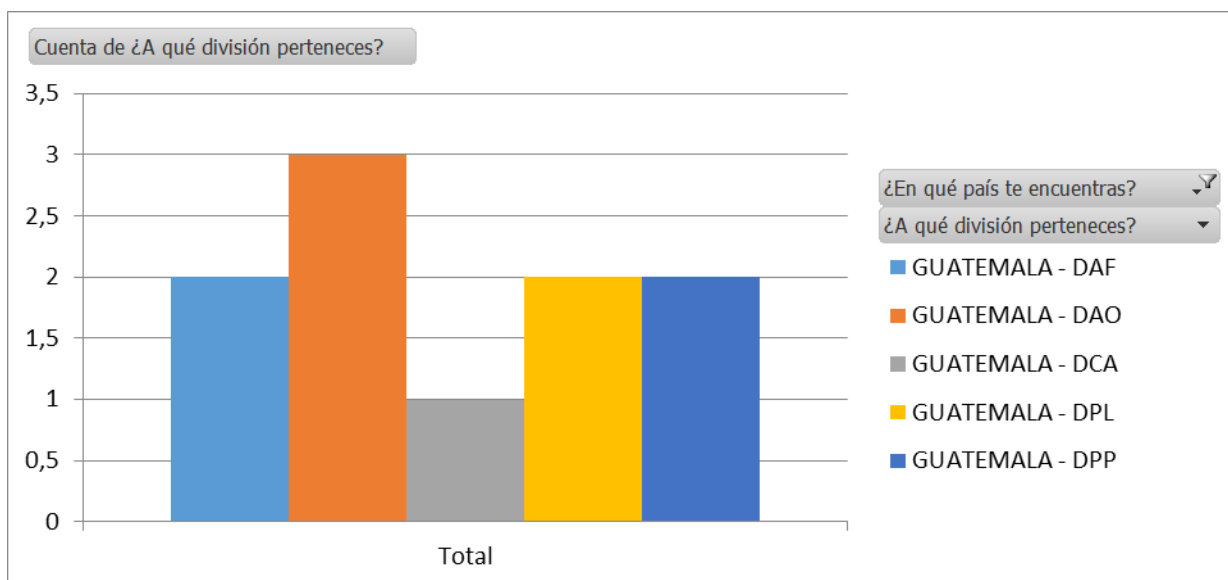
- Salvador

Etiquetas de columna										
EL SALVADOR						Total EL SALVADOR	Total general			
DAO	DCA		DPGP							
Cuenta de ¿A qué división perteneces?	2	1	1			4	4			




- Guatemala

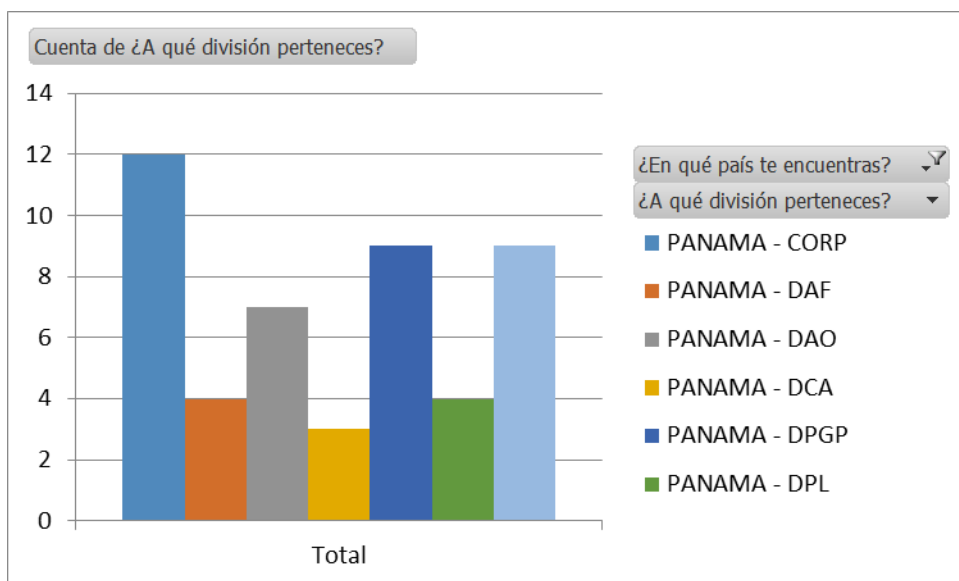
Etiquetas de columna										
GUATEMALA								Total GUATEMALA	Total general	
DAF	DAO	DCA	DPL	DPP						
Cuenta de ¿A qué división perteneces?	2	3	1	2	2			10	10	







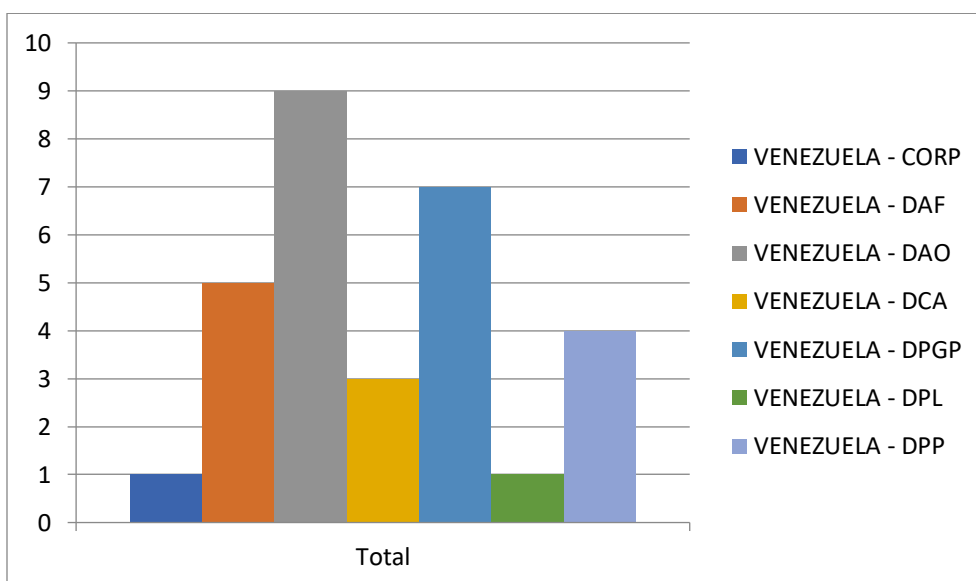
- Panamá

Etiquetas de columna 								Total PANAMA
PANAMA								
CORP	DAF	DAO	DCA	DPGP	DPL	DPP		
Cuenta de ¿A qué división perteneces?	12	4	7	3	9	4	9	48



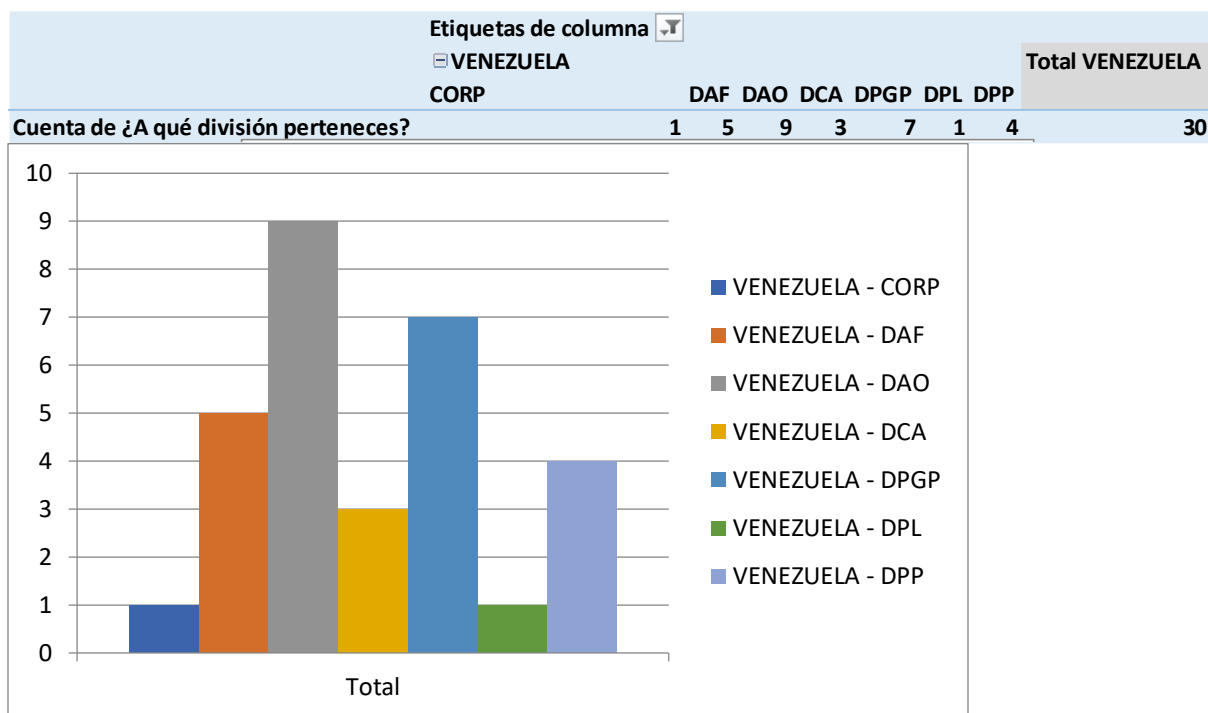
- Perú

Etiquetas de columna 								Total PERU
 PERU								
	CORP	DAF	DAO	DCA	DPGP	DPP		
Cuenta de ¿A qué división perteneces?	3	19	8	8	19	12	17	86



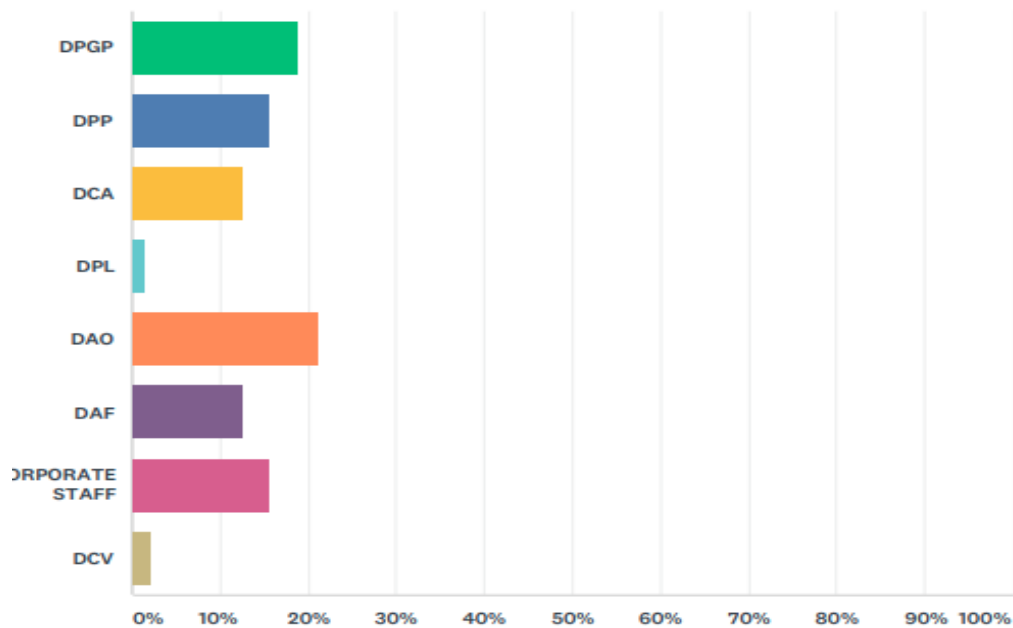


- Venezuela



Q2 ¿A qué división perteneces?

Respondidas: 128 Omitidas: 4

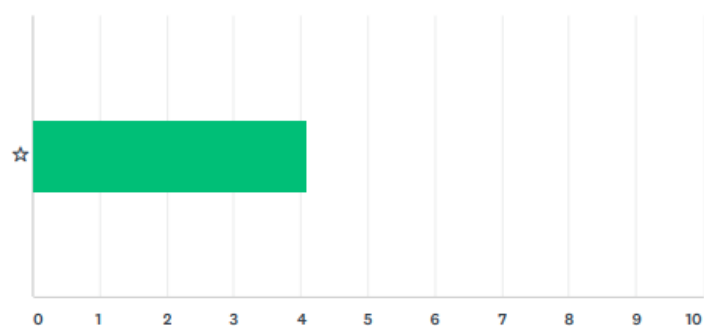




OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
DPGP	18,75%	24
DPP	15,63%	20
DCA	12,50%	16
DPL	1,56%	2
DAO	21,09%	27
DAF	12,50%	16
CORPORATE STAFF	15,63%	20
DCV	2,34%	3
TOTAL		128

Q3 En general, ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción con los servicios que IT le brinda?

Respondidas: 129 Omitidas: 3

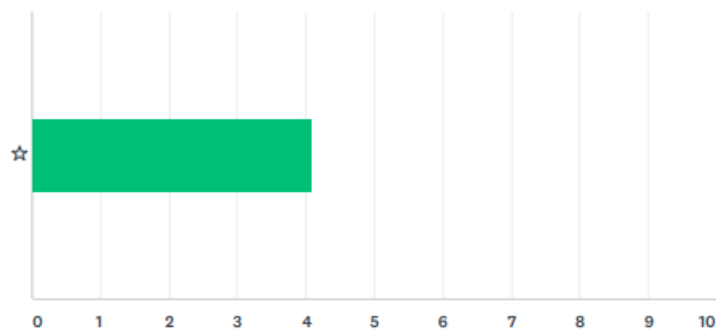


	NADA SATISFECHO	POCO SATISFECHO	REGULAR	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
☆	0,78% 1	3,10% 4	7,75% 10	62,79% 81	25,58% 33	129	4,09



Q4 ¿Cómo califica su experiencia con las aplicaciones de Ventas (Oficina Móvil, E-Force y similares) (marca N/C si no lo usa)

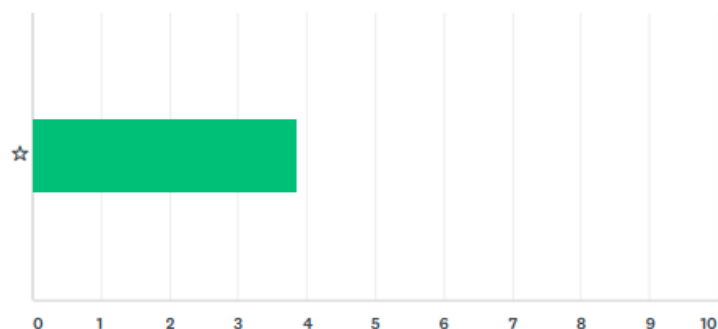
Respondidas: 129 Omitidas: 3



	MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
☆	0,00%	0,00%	5,43%	15,50%	7,75%	71,32%	129	4,08
	0	0	7	20	10	92		

Q5 ¿Cómo califica su experiencia con las aplicaciones de Inteligencia de Negocios - BI (Boost, Spotfire, PowerBI y similares) (marca N/C si no lo usa)

Respondidas: 131 Omitidas: 1

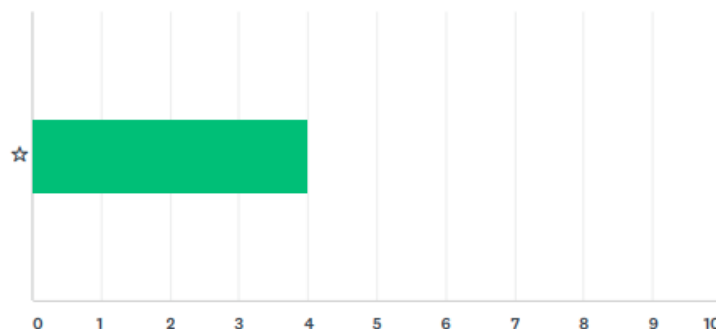


	MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
☆	0,00%	2,29%	4,58%	12,21%	5,34%	75,57%	131	3,84
	0	3	6	16	7	99		



Q6 ¿Cómo califica su experiencia con las aplicaciones de Finanzas, Supply y Soporte SAP? (marca N/C si no lo usa)

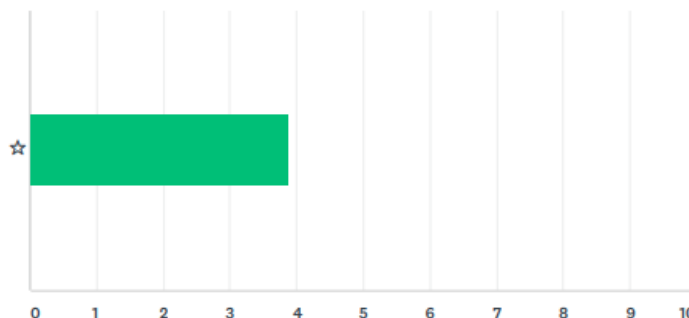
Respondidas: 125 Omitidas: 7



	MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
☆	0,80%	0,00%	9,60%	36,80%	11,20%	41,60%	125	3,99
	1	0	12	46	14	52		

Q7 ¿Cómo califica su experiencia con las aplicaciones Digitales (Websites, e-Commerce, CRM Marketing, Retail)? (marca N/C si no lo usa)

Respondidas: 130 Omitidas: 2

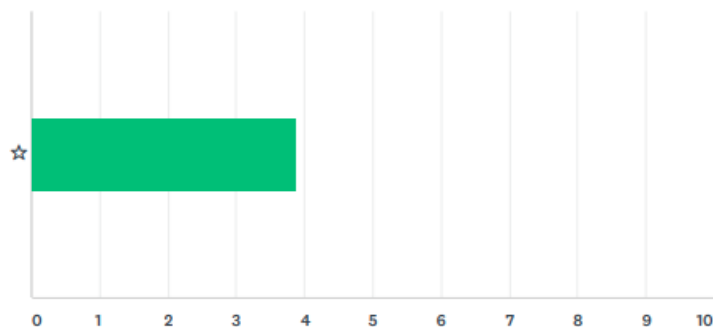


	MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
☆	0,00%	1,54%	2,31%	12,31%	3,08%	80,77%	130	3,88
	0	2	3	16	4	105		



Q8 ¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía fija? (marca N/C si no lo usa)

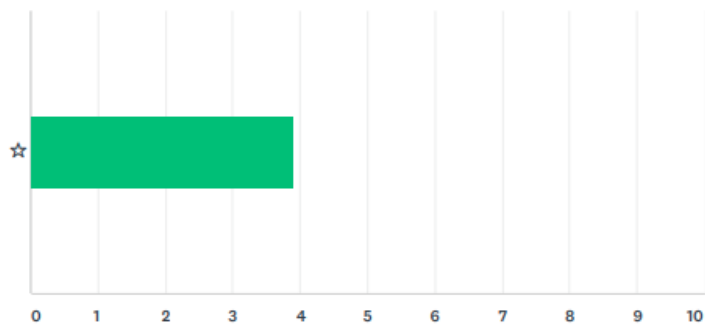
Respondidas: 132 Omitidas: 0



	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
☆	4,55%	3,03%	17,42%	29,55%	25,76%	19,70%	132	3,86
	6	4	23	39	34	26		

Q9 ¿Cómo califica el funcionamiento de la telefonía móvil? (marca N/C si no lo usa)

Respondidas: 130 Omitidas: 2

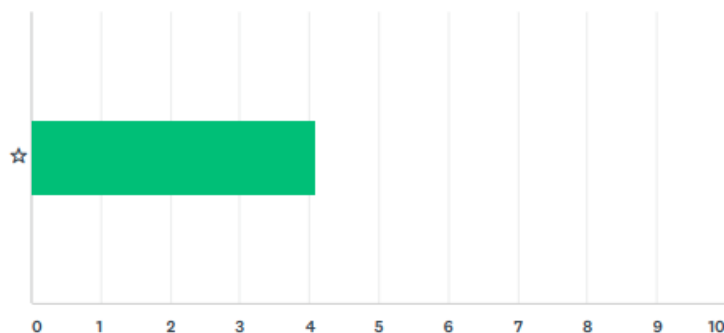


	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
☆	0,00%	3,85%	16,92%	40,00%	17,69%	21,54%	130	3,91
	0	5	22	52	23	28		



Q10 ¿Cómo califica el funcionamiento las impresoras? (marca N/C si no lo usa)

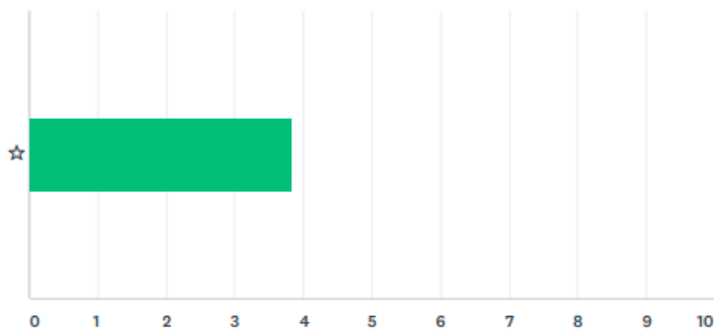
Respondidas: 132 Omitidas: 0



	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
☆	0,76%	1,52%	13,64%	48,48%	26,52%	9,09%	132	4,08
	1	2	18	64	35	12		

Q11 ¿Cómo califica el funcionamiento del computador asignado? (marca N/C si no lo usa)

Respondidas: 131 Omitidas: 1

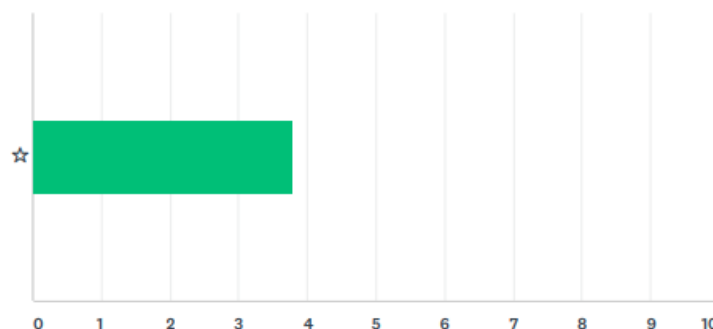


	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
☆	0,76%	6,87%	21,37%	48,09%	20,61%	2,29%	131	3,83
	1	9	28	63	27	3		



Q12 ¿Cómo califica el servicio de conexión inalámbrica (Wifi) en las oficinas de L'Oréal? (marca N/C si no lo usa)

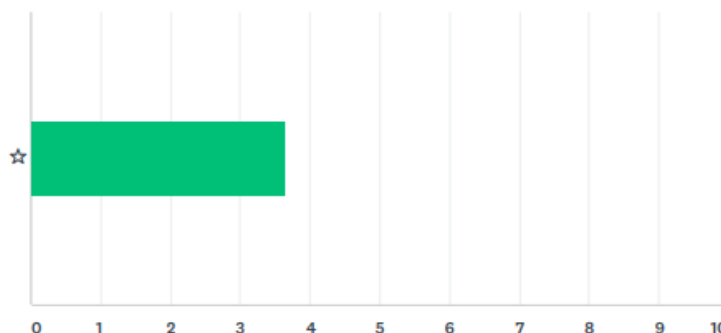
Respondidas: 126 Omitidas: 6



	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
☆	1,59%	3,97%	26,19%	39,68%	19,05%	9,52%	126	3,78
	2	5	33	50	24	12		

Q13 ¿Cómo califica el servicio de conexión remota L'Oreal Connect (Pulse)? (marca N/C si no lo usa)

Respondidas: 125 Omitidas: 7

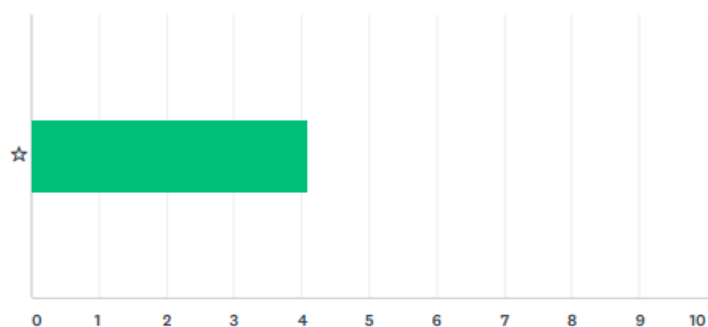


	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
☆	0,80%	4,80%	31,20%	39,20%	12,80%	11,20%	125	3,66
	1	6	39	49	16	14		



Q14 ¿Cómo califica en general el servicio de la Mesa de Ayuda (Help Desk)?

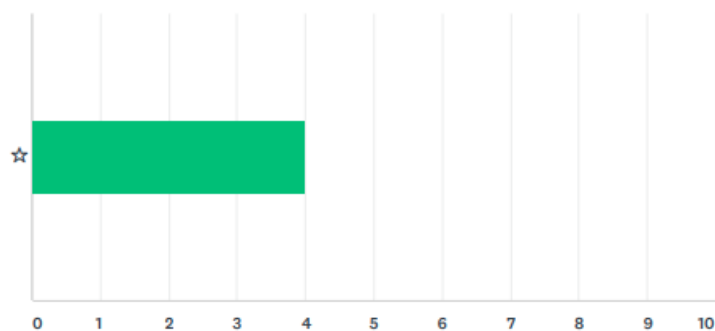
Respondidas: 124 Omitidas: 8



	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
☆	0,00%	0,00%	14,52%	60,48%	25,00%	124	4,10
	0	0	18	75	31		

Q15 ¿Cómo califica la facilidad para contactarse con la Mesa de Ayuda (Help Desk)?

Respondidas: 124 Omitidas: 8

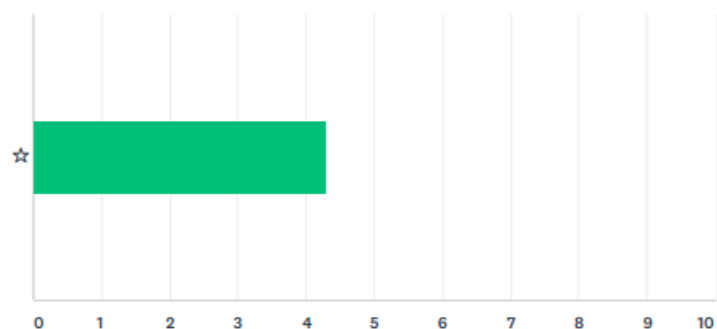


	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
☆	1,61%	1,61%	13,71%	61,29%	21,77%	124	4,00
	2	2	17	76	27		



Q16 ¿Cómo califica el profesionalismo, conocimiento y actitud del personal de la Mesa de Ayuda (Help Desk) que lo atendió?

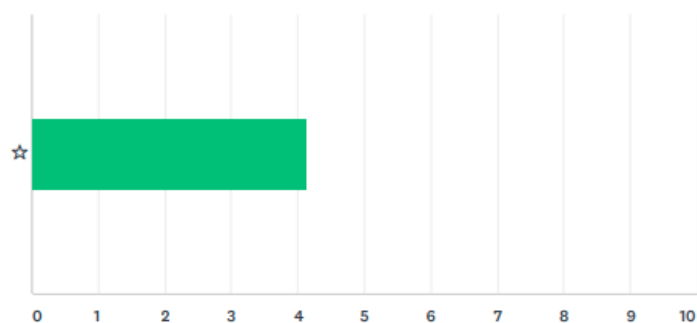
Respondidas: 124 Omitidas: 8



	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
☆	0,00% 0	0,00% 0	8,87% 11	52,42% 65	38,71% 48	124	4,30

Q17 ¿Cómo califica el proceso de atención hasta que se resolvió su requerimiento?

Respondidas: 123 Omitidas: 9



	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
☆	0,00% 0	2,44% 3	9,76% 12	58,54% 72	29,27% 36	123	4,15



Q18 Para nosotros sus comentarios son muy importantes para continuar mejorando nuestros servicios.

Respondidas: 18 Omitidas: 114

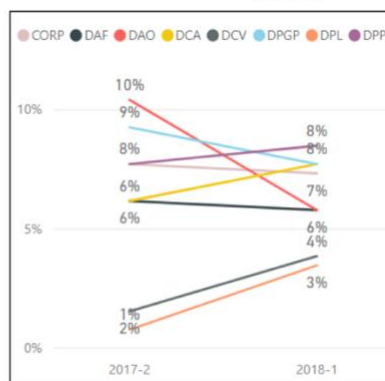
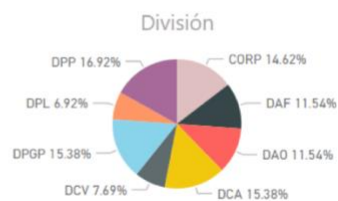
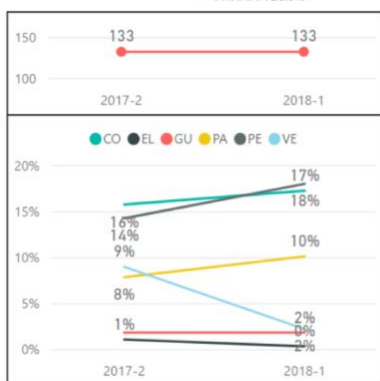
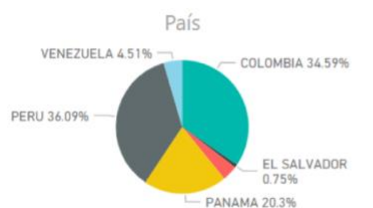
N.º	RESPUESTAS	FECHA
1	Existen puntos pendientes con la conexión remota el cual para mí caso cuando se presenta el error, hasta el momento no se ha podido resolver.	10/01/2018 9:34
2	.	10/01/2018 9:08
3	Me siento súper complacida con el servicio y la atención de IT Venezuela super colaboradores y siempre están dispuestos, como les digo si quizás existe algo que no funcione no es por el equipo que trabaja sino por las telecomunicaciones del país, en cuanto a los equipos ciertamente algunos deben de mejorar y otros remplazar, la tecnología avanza muy rápido y quizás necesitemos otros equipos en el futuro. graciassss.	10/01/2018 9:04
4	Felicito la actitud de nuestra Mesa de Ayuda, siempre disponibles y con la mejor actitud.	09/01/2018 12:04
5	El equipo de IT Argentina no tiene una buena predisposición para trabajar, sin excepción siempre hay que escalar el tema a sus superiores para que empiecen a funcionar las cosas	09/01/2018 11:50
6	Mesa de ayuda debe estar capacitado en todos los temas con anticipación para poder resolver temas desde proyectores hasta mal funcionamiento de software	09/01/2018 10:28
7	El servicio IT me parece que es muy eficiente en Centrex	09/01/2018 9:53
8	Indicado en Comentarios individuales	03/01/2018 9:39
9	Disminuir la utilización de telefonía fija y fomentar más el uso de Skype for business y así ahorrase ese costo	21/12/2017 18:58
10	Mobile no responde a la altura que necesitamos	21/12/2017 13:10
11	No entiendo porque otros países si pueden hacer uso de herramientas externas que facilitarían considerablemente el trabajo (google docs, formularios, dropbox, etc, etc) y todas estas aplicaciones y muchísimas más están inhabilitadas para el caso de Venezuela. Pueden crear algún tipo de material que permita entender transparentemente el criterio que se usa para esta decisión. Gracias.	21/12/2017 13:07
12	En varias ocasiones contactarse con el equipo es muy difícil, ya que llamar a su extensión nadie contesta, además en algunos casos no se nota el total conocimiento en resolver los problemas. Por otro lado las cotizaciones o los seguimientos para compra de equipos no es la más efectiva.	21/12/2017 11:02
13	En la encuesta no aparece la DCV (División de Cosméticos Vogue). Desde el área de Diseño hemos requerido en varias ocasiones ayuda o soporte en las que algunas veces la respuesta no ha sido la esperada. sobre todo con temas de espacio en el servidor y en principio algunos problemas con los equipos.	21/12/2017 11:02
14	Es importante que las personas que desarrollan herramientas tengan servicio y actitud de apoyo cuando estas mismas herramientas no están funcionando de la manera correcta	21/12/2017 9:43
15	Me parece que el servicio es muy bueno	21/12/2017 9:40
16	Son muy serviciales!	21/12/2017 9:34
17	el personal es eficiente y muy servicial. Mi inconveniente sería mas bien con respecto a los programas que requieren un poco mas de potencia de nuestro equipos, por ende causando problemas que antes encontrabamos. Quizas con un poco de entrenamiento, nos sentiríamos mas confiados con las actualizaciones.	21/12/2017 9:33
18	Son un excelente equipo, muy colaboradores sobre todo en los momentos en que uno piensa que el equipo ha sacado la mano. En pocas palabras muy atentos a ayudarnos siempre.	21/12/2017 9:26



ANEXO 3. Resultados comparativos de la encuesta

Participación

L'ORÉAL (IT)



L'ORÉAL (IT)

Internal use - Page

3

GLOSARIO

A continuación, se describe el significado de las palabras usadas en el documento:

Administración de Riesgos (RSKM): Área de Proceso cuyo propósito es identificar potenciales problemas antes de que estos ocurran y planificar actividades a lo largo del ciclo de vida del proyecto para mitigar los riesgos y su impacto sobre los objetivos establecidos.

ANS: Se definen acuerdos de niveles de servicio (ANS o ANS's) en conjunto con el cliente que se ajusten a las necesidades de este y de la criticidad de su operación (Basados en tiempos de respuesta y solución de incidentes bajo estándares ITIL). El objetivo principal de estos ANS es garantizar el correcto funcionamiento de los equipos, aplicaciones y servicios que dan soporte a los procesos críticos de nuestros clientes.

Área de proceso: Conjunto de prácticas relacionadas en un área, que implementadas colectivamente, satisface un conjunto de metas consideradas importantes para lograr mejoras en dicha área.

Artefacto: Producto tangible resultante del proceso de desarrollo de software.

BI: Business Intelligence es la habilidad para transformar los datos en información, y la información en conocimiento, de forma que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones en los negocios.

BOOST: Sistema de inteligencia de negocios de L'Oréal (en inglés bussines intelligent), con el cual se realizan reportes para el negocio.

BRM: Gerente de relación con el negocio por sus siglas en inglés (Bussines Relation Mananger).

Capacidad: Cualidad que permite un buen desarrollo y resultado de una actividad.

Chief Executive Officer (CEO): Conocido también como Director Ejecutivo, es la persona que tiene la máxima autoridad de la gestión y dirección administrativa de una empresa o institución.

Chief Information Officer (CIO): Es el líder de la gestión de tecnologías de la información (TI) dentro de una empresa

Enterprise Resource Planning (ERP): También conocido como sistema de planificación de recursos empresariales, son programas encargados de distintas operaciones dentro de una empresa que van desde la producción, distribución e integración de procesos operaciones, regulando incluso los recursos humanos.

FRAMEWORK: Es un conjunto estandarizado de conceptos, prácticas y criterios para enfocar un tipo de problemática particular que sirve como referencia, para enfrentar y resolver nuevos problemas de índole similar.

GAPS: Brecha entre percepción de calidad y expectativas (Modelo del GAP), es un enfoque frecuentemente utilizado para mejorar la satisfacción del cliente.

Gestión de Requerimientos (REQM): Área de Proceso cuyo propósito es gestionar los requerimientos del producto y componentes del producto del proyecto e identificar inconsistencias entre los requerimientos y los planes y work products.

Hub: Central de servicios de TI

Hub Central: Central de servicios de TI para (Colombia, Perú, Venezuela, Panamá, Salvador y Guatemala).

Hub Américas: Central de servicios de TI para Latam.

ITSM: Gestión de servicios de tecnologías de la información.

ISO/IEC 20000 (International Organization for Standardization/(International Electrotechnical Commission): Norma internacional implementada en múltiples organizaciones y empresas que determina los mínimos que deben cumplir un sistema de gestión de calidad TI para ser certificado.

Nivel de Madurez: Grado de mejora de proceso a través de un grupo predefinido de áreas de proceso en el cual tiene establecidas un grupo de objetivos.

Proceso: Conjunto de actividades o practicas relacionadas que se ejecutan para obtener un resultado de valor.

RISE: Proyecto de integración de áreas definido por L'Oréal y cuyas siglas en ingles traduce (Reinforce Improve Strengthen Empower).

Sistemas, Aplicaciones y Productos para el procesamiento de datos (ERP-SAP): Software ERP encargado de organizar y gestionar recursos, implementado para compilar información de diferentes áreas organizativas de una empresa con el fin de facilitar su acceso.

TI: Tecnologías de Información.

Kick Off: Reunión que determina el inicio del proyecto, con el fin de un planteamiento atractivo, para nutrirse de los aportes y con ellos tener mejores resultados.

Bibliografía

- Abreu, J. L. (2015). Análisis al Método de la Investigación Analysis to the Research Method. *Daena: International journal of good conscience*, 0(1), 205-214.
- Arcilla, M., Ruiz, E., Cerrada, C., Gómez, G., Calvo-Manzano, J. A., San Feliu, T., & Sánchez, A. (2007). Una propuesta organizativa de los procesos de SD y SS en ITIL. REICIS. . *Revista Española de Innovación, Calidad e Ingeniería del Software.*, 3(2).
- AXELOS. (6 de Noviembre de 2017). *What is ITIL Best Practice?* . Obtenido de [https://www.axelos.com: https://www.axelos.com/best-practice-solutions/itil/what-is-itil](https://www.axelos.com/best-practice-solutions/itil/what-is-itil)
- Berry, L. L. (2003). *Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Norma.
- Cannon, D., Wheeldon, D., Lacy, S., & Hanna, A. (2011). *ITIL service strategy*.
- Carrillo Verdún, J. D. (2011). *Estructuras y relaciones en la gobernanza de TI*. Universidad Politécnica de Madrid.
- Chavarría, A. E., Oré, S. B., & Pastor, C. (2016). Aseguramiento de la Calidad en el Proceso de Desarrollo de Software utilizando CMMI, TSP y PSP. RISTI. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 62-77.
- Chrissis, M. B., Konrad, M., & Shrum, S. (2009).). *CMMI: guía para la integración de procesos y la mejora de productos/CMMI: Guidelines for process integration and product improvement (No. 65.018)*. Pearson Addison Wesley.
- CMMI. (2013). *CMMI® para Servicios, Versión 1.3*, 556.
- CMMI Institute. (2013). *CMMI para Servicios, Versión 1.3*. CMMI Institute.
- Echeverry, C. E., Trujillo, M. L., & Iglesias, C. A. (2009). Modelos de desarrollo para gobierno TI. . *Scientia et technica*, 15(41), 185-190.
- García, C. J. (2010). Decisiones relacionadas con las TI. *Universitat de Les Illes Balears*, , 110–131.
- Grijalvo, M., Rosa, J., & Prida, B. (2009). *Construir ISO 20000 a partir de ISO 9000. Un ejemplo de Integración de Sistemas de Gestión en un proveedor de servicios TIC*. XIII Congreso de Ingeniería de Organización.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación (Vol. 3)*. . México: McGraw-Hill.
- Herrera Castellanos, M. (2011). <https://investigacionpediahr.files.wordpress.com>. Obtenido de Formula para cálculo de la muestra poblaciones finitas:

- <https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-paracc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>.
- Intelligent Training. (28 de Noviembre de 2017). *ITIL - Gestión de Servicios de TI*. .
Obtenido de <https://www.itcolombia.com>: Retrieved November 28, 2017, from
<https://www.itcolombia.com/itil/>
- Jiménez, B. M. (2010). El camino hacia la ISO 20000. *RedIRIS: boletín de la Red Nacional de I+ D RedIRIS*, 99-105.
- Lloyd, V., & Rudd, C. (2008). ITIL Version 3 Service Operation. *Service Management*, 449.
- Loreal. (06 de 2017). *Historia*. Obtenido de Loreal: <https://www.loreal.es/el-grupo/historia>
- Meabe, B. (6 de Noviembre de 2014). *Certificación ISO/IEC 20000*. Obtenido de
<http://orekait.com>: <http://orekait.com/blog/certificacion-iso-iec-20000/>
- Mesquida, A. L., Mas, A., & Amengual, E. (2009). La madurez de los servicios TI. *REICIS Revista Española de Innovación, Calidad e Ingeniería del Software*, 5(2).
- Muñoz Roja, M., Nieves Borrero, M., & Nieves Borrero, M. (2010). Control del rendimiento de procesos en una iniciativa de mejora basada en el modelo CMMI. . *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 4(3-4).
- Nakama Arakaki, E. (2009). *Implementación de 4 áreas de proceso del modelo de calidad CMMI: gestión y desarrollo de requerimientos, validación, y verificación*.
Universidad peruana de ciencias aplicadas.
- Orozco, A., & Valencia, M. (. (2008). *ITIL, un modelo para la Gestión de Servicios de TI en el Contexto Empresarial Colombiano*. Medellin: Departamento de Ingenieria de Sistemas Universidad EAFI.
- Periñán, I. L., & Villegas, G. U. (2011). Gobierno de TI–Estado del arte. *Sistemas & Telemática*, 9(17), 23-53.
- Ragin, C. C. (2007). *La Construcción de la Investigación Social: Introducción a Los Métodos Y a Su Diversidad*. Siglo del Hombre Editores.
- Revista Española de Innovación, Calidad e Ingeniería del Software. (2009). *Revista Española de Innovación, Calidad e Ingeniería del Software*, Vol. 5.
- Ríos Huércano, S. (2013). *ITIL v3 Manual íntegro*. Sevilla: Biagle Management, Excellence and Innovation.
- Ripoll, F. (2010). *Definición de mejora continua*.
- Romo, R., Diaz, I., & Vargas, M. (2014). Gestión de servicios TI: Más que tecnología, al servicio del negocio. *Revista Gerencia* .



Rouse, M. (. (6 de Noviembre de 2016). *ITSM, gestión de servicios de TI*. Obtenido de

<http://searchdatacenter.techtarget.com:>

<http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/ITSM-gestion-de-servicios-de-TI>